

# Das Bildungswesen des ländlichen Genossenschaftssektors in Deutschland

Funktionen, Formen und Probleme  
in historischer und aktueller Sicht

von

**Günter Link**

aus

**Erlangen**

1969 № 357



Digitized by the Internet Archive  
in 2026

[https://archive.org/details/IA41554222\\_0008](https://archive.org/details/IA41554222_0008)







# Das Bildungswesen des ländlichen Genossenschaftssektors in Deutschland

Funktionen, Formen und Probleme  
in historischer und aktueller Sicht

Inaugural-Dissertation  
der Philosophischen Fakultät  
der Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg

vorgelegt

von

**Günter Link**

aus

**Erlangen**



Tag der mündlichen Prüfung: 22. Mai 1969

Dekan:                   Universitätsprofessor Dr. Karl-Heinz Ruffmann

Referent:                Universitätsprofessor Dr. Josef M. Back

Korreferent:            Universitätsprofessor Dr. Gustav Clausung

# INHALTSVERZEICHNIS

|                             | Seite |
|-----------------------------|-------|
| Verzeichnis der Übersichten | XII   |
| Verzeichnis der Abkürzungen | XV    |

## Einführung

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| A. Zur Aktualität der Themenstellung .....                                        | 1  |
| B. Terminologische Arbeitsgrundlagen .....                                        | 2  |
| C. Genossenschaftliche Kooperation und Erziehung .....                            | 9  |
| I. Bestimmungsmerkmale der genossenschaftlich organisier-<br>ten Wirtschaft ..... | 9  |
| II. Erziehung und ökonomischer Charakter des Genossen-<br>schaftswesens .....     | 20 |
| III. Zur Bedeutung der Erziehung im Genossenschaftswesen ..                       | 22 |
| D. Ziel und Aufbau der Untersuchung .....                                         | 28 |

## Teil A

### Entwicklung der Grundstruktur des Bildungswesens (Von den Anfängen bis 1930)

## I. Kapitel

### Das Bildungswesen der Neuwieder Genossenschaftsorganisation (System R a i f f e i s e n )

#### 1. Abschnitt

#### Die genossenschaftliche Bildungsauffassung von Friedrich Wilhelm R a i f f e i s e n

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| A. Wesenszüge der Genossenschaftsidee von R a i f f -<br>e i s e n ..... | 33 |
| B. Bildungsziele .....                                                   | 37 |
| I. Ganzheitliche Erziehung der Mitglieder .....                          | 37 |
| II. Funktionsbezogene fachliche Unterweisung der Mitar-<br>beiter .....  | 39 |

|                                                                                                | Seite |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| C. Vorstellungen über die Gestaltung der Bildungsarbeit ....                                   | 42    |
| I. Beratung und Aufklärung der Mitglieder durch die<br>Primärgenossenschaften .....            | 42    |
| II. Anleitung, Beratung und Aufklärung der Mitarbeiter<br>durch den Anwaltschaftsverband ..... | 45    |

## 2. Abschnitt

### Die Ausprägung des Bildungswesens im Generalverband der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften e.V.

|                                                                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| A. Bestimmungsmerkmale des Genossenschaftssystems .....                                                                                                          | 47 |
| B. Bildungsziele .....                                                                                                                                           | 51 |
| I. Abschwächung des Zieles einer ganzheitlichen Mitglie-<br>dererziehung .....                                                                                   | 51 |
| II. Qualitative Anhebung der Ausbildungsziele für Mit-<br>arbeiter .....                                                                                         | 53 |
| 1. Verstärkung einer praxisnahen verwaltungstechnisch-<br>genossenschaftlichen Unterweisung der Mitarbeiter<br>von Darlehnskassen, vornehmlich der Rechner ..... | 53 |
| 2. Vertiefung der Revisorenausbildung durch theore-<br>tische Schulung .....                                                                                     | 56 |
| III. Genossenschaftliche Aufklärung von Außenstehenden -<br>Förderung des ländlichen Bildungswesens .....                                                        | 58 |
| C. Organisation des Bildungswesens .....                                                                                                                         | 59 |
| I. Mitgliedererziehung durch die Darlehnskassen-Vereine .                                                                                                        | 59 |
| II. Vorrang der Ausbildung von Genossenschaftsmitarbeitern<br>bei den Regionalverbänden .....                                                                    | 61 |
| III. Theoretische Schulung von Prüfungskräften im Vorder-<br>grund der Aufgaben des Generalverbandes - Gründung<br>der Revisorenausbildungsanstalt .....         | 64 |
| D. Bildungsmaßnahmen .....                                                                                                                                       | 67 |
| I. Bildungsarbeit für Mitglieder .....                                                                                                                           | 67 |
| a. Aufklärung und Beratung im Unterbau .....                                                                                                                     | 67 |
| b. Vortrags- und Pressearbeit seitens der Regio-<br>nalverbände .....                                                                                            | 69 |
| c. Mitwirkung des Generalverbandes vornehmlich auf<br>literarischem Gebiet .....                                                                                 | 73 |
| II. Bildungsaktivität für Mitarbeiter .....                                                                                                                      | 76 |
| 1. Maßnahmen für Mitarbeiter von Primärgenossenschaften                                                                                                          | 76 |
| a. Aufbau der Schulung bei den Regionalverbänden ..                                                                                                              | 76 |
| b. Beratung und Herausgabe von Publikationen durch<br>den Generalverband .....                                                                                   | 88 |



|                                                                                                                                         | Seite |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 2. Maßnahmen für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralgeschäftsanstalten .....                                                          | 93    |
| a. Praktische Revisorenausbildung durch die Regionalverbände .....                                                                      | 93    |
| b. Inangriffnahme der theoretischen Prüferschulung durch den Generalverband .....                                                       | 94    |
| III. Bildungsarbeit für Außenstehende .....                                                                                             | 104   |
| a. Aufklärung der Landbevölkerung seitens der Regionalverbände - Bemühungen um die Ausbreitung der ländlichen Fortbildungsschulen ..... | 104   |
| b. Vorrang der Öffentlichkeitsaufklärung beim Generalverband .....                                                                      | 106   |

## II. Kapitel

### Das Bildungswesen der Offenbacher Genossenschaftsorganisation

(System H a a s )

#### 1. Abschnitt

#### Die genossenschaftliche Bildungsauffassung von Wilhelm H a a s

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| A. Wesenszüge der Genossenschaftsidee von H a a s .....                                                                 | 107 |
| B. Bildungsziele .....                                                                                                  | 110 |
| I. Wirtschaftliche Beratung und genossenschaftliche Erziehung der Mitglieder .....                                      | 110 |
| II. Systematische fachliche Mitarbeiterausbildung .....                                                                 | 111 |
| III. Genossenschaftliche Aufklärung von Außenstehenden ....                                                             | 112 |
| C. Vorstellungen über die Gestaltung der Bildungsarbeit ....                                                            | 113 |
| I. Mitgliederberatung und -aufklärung im Unterbau .....                                                                 | 113 |
| II. Mitarbeiterausbildung .....                                                                                         | 113 |
| 1. Schulung der Mitglieder von Genossenschaftsorganen durch die Regionalverbände .....                                  | 113 |
| 2. Schulung hauptamtlicher Mitarbeiter durch den Spitzenverband - Befürwortung einer zentralen Ausbildungsanstalt ..... | 114 |
| III. Unterrichtung Außenstehender durch die Hochschulen und durch genossenschaftseigene Publikationen .....             | 115 |

## 2. Abschnitt

## Die Ausprägung des Bildungswesens im Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften e.V.

|                                                                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| A. Bestimmungsmerkmale des Genossenschaftssystems .....                                                                                                                              | 116 |
| B. Bildungsziele .....                                                                                                                                                               | 123 |
| I. Erweiterung der wirtschaftlichen Kenntnisse und Förderung einer auch ethisch fundierten genossenschaftlichen Gesinnung im Vordergrund der Ziele für Mitglieder .....              | 123 |
| II. Qualitative Anhebung der Ausbildungsziele für Mitarbeiter .....                                                                                                                  | 129 |
| 1. Intensivierung einer kaufmännisch-genossenschaftlichen Fachausbildung der ehren- und hauptamtlichen Genossenschaftsmitarbeiter .....                                              | 129 |
| 2. Vertiefung der Ausbildung von Mitarbeitern der Verbände und Zentralen durch theoretische Schulung .....                                                                           | 134 |
| III. Genossenschaftliche Aufklärung von Außenstehenden - Förderung des ländlichen Bildungswesens .....                                                                               | 137 |
| C. Organisation des Bildungswesens .....                                                                                                                                             | 139 |
| I. Betonung der Mitgliederarbeit bei den Primärgenossenschaften .....                                                                                                                | 139 |
| II. Ausbildung ehren- und nebenamtlicher Genossenschaftsmitarbeiter im Vordergrund der regionalen Bildungsaufgaben - Errichtung der ersten Genossenschaftsschulen im Mittelbau ..... | 140 |
| III. Betonung der theoretischen Ausbildung hauptamtlicher Mitarbeiter beim Reichsverband - Gründung der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule .....                   | 143 |
| D. Bildungsmaßnahmen .....                                                                                                                                                           | 146 |
| I. Bildungsarbeit für Mitglieder .....                                                                                                                                               | 146 |
| a. Aufklärung und Beratung durch die Primärgenossenschaften .....                                                                                                                    | 146 |
| b. Vortrags-, Beratungs- und Pressearbeit im Mittelbau .....                                                                                                                         | 147 |
| c. Vereinzelte Beiträge des Reichsverbandes durch Beratung und Publikationen .....                                                                                                   | 151 |
| II. Bildungsaktivität für Mitarbeiter .....                                                                                                                                          | 153 |
| 1. Maßnahmen für Mitarbeiter von Primärgenossenschaften .....                                                                                                                        | 153 |
| a. Aufbau der Schulung ehren- und nebenamtlich tätiger Kräfte im Mittelbau .....                                                                                                     | 154 |
| b. Einführung der Schulung hauptamtlicher Genossenschaftsmitarbeiter sowie Beratung und Herausgabe von Veröffentlichungen durch den Reichsverband .....                              | 166 |

|                                                                                                                                            | Seite |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 2. Maßnahmen für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralgeschäftsanstalten .....                                                             | 172   |
| a. Praktische Unterweisung mit ersten Versuchen einer theoretischen Schulung auf regionaler Ebene .....                                    | 172   |
| b. Inangriffnahme der theoretischen Schulung von Nachwuchskräften durch den Reichsverband .....                                            | 174   |
| III. Bildungsarbeit für Außenstehende ... ..                                                                                               | 186   |
| a. Aufklärung der Landbevölkerung - Einflußnahme auf die junge Generation im Rahmen des Schulwesens durch die Regionalorganisationen ..... | 186   |
| b. Vorrang der Öffentlichkeitsaufklärung beim Reichsverband .....                                                                          | 187   |

### III. Kapitel

#### Die sozialpädagogische Tätigkeit der Regensburger Genossenschaftsorganisation

(Organisation von Georg H e i m )

|                                                                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| A. Bestimmungsmerkmale des Genossenschaftssystems .....                                                                                                                         | 188 |
| B. Ausrichtung der Zielsetzungen auf eine berufsständisch-staatspolitische Bildung sowie land- und hauswirtschaftliche Fachschulung des bauerlichen Nachwuchses .....           | 191 |
| C. Zentralistische Organisationsstruktur der Bildungsarbeit - Errichtung der Regensburger Genossenschaftsschule sowie land- und hauswirtschaftlicher Unterrichtsanstalten ..... | 193 |
| D. Verfolgung der Bildungsziele durch Abhaltung oder Förderung von Schulungsveranstaltungen .....                                                                               | 198 |

### Teil B

#### Synthese und traditionalistisch geprägte Weiter-

entwicklung des Bildungswesens

- Sondereinflüsse -

(1930 bis 1960)



# I. Kapitel

## Die Vereinigung der bisherigen Bildungssysteme im Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen e.V.

(1930 bis 1933)

|                                                                                                                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| A. Bestimmungsmerkmale des Genossenschaftssystems .....                                                                                                                                               | 209 |
| B. Bildungsziele .....                                                                                                                                                                                | 212 |
| I. Absatzbezogene Produktionsanleitung und gleichgerich-<br>tete genossenschaftliche Erziehung als betonte Inten-<br>tionen hinsichtlich der Mitglieder .....                                         | 212 |
| II. Partielle Vertiefung der vornehmlich aus der Offen-<br>bacher Organisation übernommenen Zielkonstellation<br>für die Mitarbeiterausbildung .....                                                  | 214 |
| 1. Berücksichtigung geschäftspolitischer Aspekte bei<br>den Ausbildungszielen für die Nachwuchskräfte im<br>Unterbau .....                                                                            | 215 |
| 2. Simultane theoretische Nachwuchsausbildung erneut<br>im Vordergrund der Ziele für Mitarbeiter von Ver-<br>bänden und Zentralen .....                                                               | 218 |
| III. Beschränkung auf die Verbreitung der genossenschaft-<br>lichen Kenntnisse bei Außenstehenden mit Betonung der<br>jungen Generation .....                                                         | 219 |
| C. Organisation des Bildungswesens .....                                                                                                                                                              | 220 |
| I. Schulung ehren- und nebenamtlicher Genossenschaftsmit-<br>arbeiter Schwerpunkt der regionalen Bildungsaufgaben -<br>Stagnation in der Errichtung regionaler Schulen .....                          | 220 |
| II. Theoretische Schulung hauptamtlicher Mitarbeiter er-<br>neut im Vordergrund der zentralen Bildungsaufgaben -<br>Weiterführung der Deutschen landwirtschaftlichen Ge-<br>nossenschaftsschule ..... | 222 |
| D. Bildungsmaßnahmen .....                                                                                                                                                                            | 224 |
| I. Bildungsarbeit für Mitglieder ohne Neuansätze .....                                                                                                                                                | 224 |
| II. Bildungsaktivität für Mitarbeiter .....                                                                                                                                                           | 226 |
| 1. Maßnahmen für Mitarbeiter von Primärgenossenschaf-<br>ten .....                                                                                                                                    | 226 |
| a. Weiterführung der heterogenen Schulungsmaßnah-<br>men für ehren- und nebenamtlich tätige Kräfte<br>auf regionaler Ebene .....                                                                      | 226 |
| b. Beibehaltung der Schulung von Berufsgenossen-<br>schaftern und der Aufklärungstätigkeit im Ober-<br>bau .....                                                                                      | 232 |
| 2. Maßnahmen für Mitarbeiter von Verbänden und Zen-<br>tralgeschäftsanstalten .....                                                                                                                   | 233 |

|                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| a. Ansätze einer Koordinierung der Nachwuchsausbildung und einer theoretischen Weiterbildung der Prüfungskräfte auf regionaler Ebene ..... | 235 |
| b. Weiterführung der zentralen theoretischen Nachwuchsschulung mit Betonung der Prüfungskräfte .....                                       | 234 |
| III. Bildungsarbeit für Außenstehende .....                                                                                                | 240 |
| a. Förderung des genossenschaftlichen Unterrichts an ländlichen Schulen durch die Regionalorganisationen .....                             | 240 |
| b. Öffentlichkeitsarbeit auf zentraler Ebene .....                                                                                         | 240 |

## II. Kapitel

### Einordnung des Bildungswesens der ländlichen Genossenschaftsorganisation in die Zielsetzungen der Führung des Reichsnährstandes (1933 bis 1945)

|                                                                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| A. Bestimmungsmerkmale des Genossenschaftssystems .....                                                                                                                            | 242 |
| B. Bildungsziele .....                                                                                                                                                             | 245 |
| I. Betonung einer produktionsorientierten landwirtschaftlichen Beratung und ideologischen Erziehung der Mitglieder .....                                                           | 245 |
| II. Sektorale und inhaltliche Modifikation der Zielsetzungen für Mitarbeiter .....                                                                                                 | 246 |
| 1. Betriebsbezogene und ideologische Bildungsintentionen für Genossenschaftsmitarbeiter unter Betonung des Führungsnachwuchses - stärkere Einbeziehung hauptamtlicher Kräfte ..... | 246 |
| 2. Verdichtung der Zielsetzungen für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralen auf die Revisorennachwuchsschulung .....                                                              | 249 |
| III. Popularisierung der veränderten Genossenschaftsidee bei Außenstehenden .....                                                                                                  | 251 |
| C. Organisation des Bildungswesens .....                                                                                                                                           | 252 |
| I. Zunehmende Gewichtung der betrieblichen Lehrlingsausbildung im Unterbau .....                                                                                                   | 252 |
| II. Beginnende Ausweitung der regionalen Bildungsfunktionen auf die Schulung hauptamtlicher Kräfte - Errichtung neuer Genossenschaftsschulen .....                                 | 253 |
| III. Vorrang der theoretischen Revisorennachwuchsausbildung im Oberbau - Liquidation der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule .....                                | 254 |

|                                                                                                                              | Seite |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| D. Bildungsmaßnahmen .....                                                                                                   | 256   |
| I. Vereinzelte Detailabwandlungen bei der Mitgliederarbeit .....                                                             | 256   |
| II. Bildungsaktivität für Mitarbeiter .....                                                                                  | 257   |
| 1. Maßnahmen für Mitarbeiter von Primärgenossenschaften .....                                                                | 257   |
| a. Praktische Lehrlingsausbildung im Unterbau nach externen Richtlinien .....                                                | 257   |
| b. Erweiterung der nach wie vor heterogenen regionalen Schulungstätigkeit auf hauptamtliche Genossenschaftsmitarbeiter ..... | 258   |
| c. Einstellung des zentralen Schulungsbeitrages ...                                                                          | 260   |
| 2. Maßnahmen für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralgeschäftsanstalten .....                                               | 261   |
| a. Ausbau der Bildungsarbeit für Revisoren auf regionaler Ebene .....                                                        | 261   |
| b. Neugestaltung der theoretischen Prüferschulung beim Spitzenverband .....                                                  | 263   |
| III. Ansätze einer Erweiterung der Bildungsarbeit für Ausstehende .....                                                      | 269   |

### III. Kapitel

#### Traditionalistischer heterogener Wiederaufbau und punktuelle Weiterentwicklung des Bildungswesens nach dem Zweiten Weltkrieg (1945 bis 1960)

|                                                                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| A. Bestimmungsmerkmale des Genossenschaftssystems .....                                                                                                                                                         | 271 |
| B. Bildungsziele .....                                                                                                                                                                                          | 279 |
| I. Betonte Ausrichtung der Zielsetzungen für Mitglieder auf eine marktorientierte landwirtschaftliche Beratung - Berücksichtigung einer genossenschaftsethischen Erziehung .....                                | 279 |
| II. Vertiefung der Bildungsziele für Mitarbeiter .....                                                                                                                                                          | 285 |
| 1. Autonome heterogene Zieldifferenzierung und -vertiefung im Bereich der fachlich-genossenschaftlichen Ausbildung hauptamtlicher Mitarbeiter von Primärgenossenschaften unter Betonung des Kreditsektors ..... | 286 |
| 2. Ausbildung von Revisoren weiterhin im Vordergrund der Ziele für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralen .....                                                                                                | 293 |
| III. Genossenschaftliche Aufklärung Außenstehender, vornehmlich der Jugend - Förderung der Genossenschaftswissenschaft .....                                                                                    | 296 |

|                                                                                                                                                                                | Seite |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| C. Organisation des Bildungswesens .....                                                                                                                                       | 298   |
| I. Mitgliederaufklärung und -beratung sowie betrieblich-praktische Lehrlingsschulung als Hauptfunktionen der Einzelgenossenschaften .....                                      | 298   |
| II. Schwerpunktverlagerung im Mittelbau zugunsten der überbetrieblich-theoretischen Ausbildung von Genossenschaftslehrlingen - Verbreitete Errichtung regionaler Schulen ..... | 299   |
| III. Theoretische Prüfernachwuchsschulung weiterhin Hauptaufgabe im Oberbau - Ansätze einer Funktionserweiterung .....                                                         | 302   |
| D. Bildungsmaßnahmen .....                                                                                                                                                     | 306   |
| I. Bildungsarbeit für Mitglieder .....                                                                                                                                         | 306   |
| a. Weitgehende Beibehaltung der überkommenen Maßnahmen bei den Primärgenossenschaften - Erste Koordinierungsansätze .....                                                      | 306   |
| b. Neue Initiativen auf regionaler Ebene für Junggenossenschaftler .....                                                                                                       | 309   |
| c. Bemerkenswerte Einschaltung des Oberbaus vor allem durch Publikationen .....                                                                                                | 312   |
| II. Bildungsaktivität für Mitarbeiter .....                                                                                                                                    | 315   |
| 1. Maßnahmen für Mitarbeiter von Primärgenossenschaften .....                                                                                                                  | 315   |
| a. Individuell gestaltete praktische Lehrlingsausbildung im Unterbau .....                                                                                                     | 315   |
| b. Aufbau der regionalen theoretischen Schulung hauptamtlicher Mitarbeiter unter Betonung der Lehrlinge .....                                                                  | 316   |
| c. Erste Inangriffnahme spezialisierter zentraler Schulungsbeiträge .....                                                                                                      | 326   |
| 2. Maßnahmen für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralgeschäftsanstalten .....                                                                                                 | 337   |
| a. Beibehaltung der bisherigen regionalen Maßnahmenstruktur mit Betonung der Prüferausbildung .....                                                                            | 337   |
| b. Weiterführung der überbetrieblich-theoretischen Prüferschulung beim Spitzenverband .....                                                                                    | 338   |
| III. Bildungsarbeit für Außenstehende .....                                                                                                                                    | 347   |
| a. Individuelle Ausdehnung der regionalen Aktivität - Beachtlich verstärkte Förderung der Genossenschaftswissenschaft .....                                                    | 347   |
| b. Betonung der allgemeinen Aufklärungstätigkeit im Oberbau .....                                                                                                              | 349   |

Teil C

Übergang

zu einer systematischen und koordinierten Ausgestaltung  
und Anpassung des Bildungswesens an die  
Leistungssteigerungs- und Entwicklungserfordernisse  
der Gesamtorganisation in der gegenwärtigen Phase  
- Probleme und Aspekte -

(Ab 1960)

|                                                                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| A. Bestimmungsmerkmale des Genossenschaftssystems .....                                                                                                              | 351 |
| B. Bildungsziele und -aufgaben .....                                                                                                                                 | 364 |
| I. Okonomisierung der Bildungsziele für Mitglieder - Zen-<br>trale Stellung der Wirtschaftsberatung und der ziel-<br>konformen genossenschaftlichen Aufklärung ..... | 364 |
| II. Beachtliche Impulse für eine organisationsspezifische<br>geschlossene Neugestaltung der Mitarbeiterschulung ...                                                  | 381 |
| 1. Systematischer koordinierter Ausbau der Schulung<br>hauptamtlicher Kräfte im Vordergrund der Zielset-<br>zungen für Genossenschaftsmitarbeiter .....              | 395 |
| 2. Bemerkenswerte Neuansätze einer Ausdehnung der Bil-<br>dungsziele für Mitarbeiter von Verbänden und Zen-<br>tralen .....                                          | 428 |
| III. Verbreitung der Genossenschaftsidee in Entwicklungs-<br>ländern als neue Zielsetzung .....                                                                      | 439 |
| IV. Partielle Anhebung der Bildungsintentionen für Außen-<br>stehende .....                                                                                          | 441 |
| C. Organisation des Bildungswesens .....                                                                                                                             | 442 |
| I. Graduelle Modifizierung der bisherigen Aufgabenstruk-<br>tur bei den Primärgenossenschaften .....                                                                 | 443 |
| II. Weitere Verdichtung der regionalen Bildungsaufgaben -<br>Vorrang der Schulung hauptamtlicher Genossenschafts-<br>mitarbeiter .....                               | 446 |
| III. Beachtliche Erweiterung der Bildungsfunktionen auf zen-<br>traler Ebene mit Betonung der Führungskräftebildung .                                                | 452 |
| D. Bildungsmaßnahmen und -möglichkeiten .....                                                                                                                        | 459 |
| I. Bildungsarbeit für Mitglieder .....                                                                                                                               | 459 |
| a. Unterschiedliche Aktivität der Primärgenossen-<br>schaften .....                                                                                                  | 459 |
| b. Betonter Ausbau der Wirtschaftsberatung auf re-<br>gionaler Ebene .....                                                                                           | 462 |
| c. Pressearbeit im Oberbau .....                                                                                                                                     | 464 |
| II. Bildungsaktivität für Mitarbeiter .....                                                                                                                          | 466 |
| 1. Maßnahmen für Mitarbeiter von Primärgenossenschaf-<br>ten .....                                                                                                   | 466 |



|                                                                                                                                  | Seite   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| a. Eigenständig gestaltete betrieblich-praktische Lehrlingsausbildung im Unterbau .....                                          | 466     |
| b. Ansatzweise koordinierter Ausbau der Angestell-<br>tenschulung auf regionaler Ebene unter Betonung<br>des Kreditsektors ..... | 471     |
| c. Neue Schulungsinitiativen auf zentraler Ebene -<br>Mittelbare Steuerungsbemühungen .....                                      | 481     |
| 2. Maßnahmen für Mitarbeiter von Verbänden und Zen-<br>tralgeschäftsanstalten .....                                              | 491     |
| a. Punktuelle Vertiefung der Aktivität im Mittel-<br>bau .....                                                                   | 491     |
| b. Entwicklung weiterer zentraler Schulungsbei-<br>träge .....                                                                   | 495     |
| III. Bildungsarbeit für Entwicklungsländer .....                                                                                 | 508     |
| <br><u>Zusammenfassende Schlußbetrachtung</u>                                                                                    |         |
| A. Entfaltung der Grundstruktur .....                                                                                            | 514     |
| B. Synthese und traditionalistische punktuelle Differen-<br>zierung .....                                                        | 522     |
| C. Koordination und systematische Intensivierung .....                                                                           | 528     |
| <br>Quellenverzeichnis .....                                                                                                     | <br>535 |

VERZEICHNIS DER ÜBERSICHTEN

Seite

A. Tabellen

|             |                                                                                                           |     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 1:  | Lokale Wohlfahrtseinrichtungen im Generalverband nach Angaben vom Jahre 1908 .....                        | 61  |
| Tabelle 2:  | Auflage und Verbreitung der Raiffeisen-Boten von 1901 bis 1929 .....                                      | 72  |
| Tabelle 3:  | Verbreitung der Raiffeisen-Boten bei den Regionalverbänden im Jahre 1928 .....                            | 74  |
| Tabelle 4:  | Ausbildungskurse der Regionalverbände von 1913 bis 1929 (Generalverband) .....                            | 82  |
| Tabelle 5:  | Genossenschaftliche Funktion der Kursteilnehmer von 1914 bis 1929 (Generalverband) .....                  | 85  |
| Tabelle 6:  | Berufszugehörigkeit der Kursteilnehmer in den Jahren 1915, 1920, 1925 und 1928 (Generalverband) .....     | 87  |
| Tabelle 7:  | Auflage und Verbreitung des Landwirtschaftlichen Genossenschaftsblattes von 1901 bis 1929 .....           | 91  |
| Tabelle 8:  | Verbreitung des Landwirtschaftlichen Genossenschaftsblattes bei den Regionalverbänden im Jahre 1928 ..... | 92  |
| Tabelle 9:  | Lehrplan des Revisorenweiterbildungskurses von 1910 (Generalverband) .....                                | 96  |
| Tabelle 10: | Tätigkeit der Revisorenausbildungsanstalt des Generalverbandes .....                                      | 98  |
| Tabelle 11: | Lehrpläne der Ausbildungskurse für Revisionsdienststanwärter (Generalverband) .....                       | 102 |
| Tabelle 12: | Auflage und Verbreitung der Verbandszeitschriften von 1925 bis 1929 (Reichsverband) .....                 | 151 |
| Tabelle 13: | Regionale Verbreitung der Verbandszeitschriften im Jahre 1928 (Reichsverband) .....                       | 152 |
| Tabelle 14: | Lehrplan der Rechnerschule des Verbandes München .....                                                    | 160 |
| Tabelle 15: | Ausbildungskurse der Regionalverbände von 1925 bis 1929 (Reichsverband) .....                             | 163 |
| Tabelle 16: | Genossenschaftliche Funktion der Kursteilnehmer von 1925 bis 1929 (Reichsverband) .....                   | 165 |
| Tabelle 17: | Auflage und Verbreitung der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftspresse von 1901 bis 1928 .....  | 170 |
| Tabelle 18: | Tätigkeit der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule des Reichsverbandes .....              | 176 |
| Tabelle 19: | Lehrpläne der Kurse an der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule des Reichsverbandes ..... | 179 |

|                                                                                                                                                                      | Seite |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tabelle 20: Übersicht über die Regensburger Kurse .....                                                                                                              | 200   |
| Tabelle 21: Lehrplan der Regensburger Kurse. Stand: 1924 ...                                                                                                         | 201   |
| Tabelle 22: Gesamtübersicht über das sozialpädagogische<br>Wirken der Regensburger Zentralgenossenschaft ..                                                          | 207   |
| Tabelle 23: Regionale Verbreitung der Verbandszeitschriften<br>im Jahre 1931 .....                                                                                   | 225   |
| Tabelle 24: Ausbildungskurse der Regionalverbände von<br>1930 bis 1932 .....                                                                                         | 230   |
| Tabelle 25: Genossenschaftliche Funktion der Kursteilnehmer<br>von 1930 bis 1932 .....                                                                               | 231   |
| Tabelle 26: Nachwuchshehrgänge der Deutschen landwirtschaftlichen<br>Genossenschaftsschule des Reichsverbandes - Raiffeisen .....                                    | 235   |
| Tabelle 27: Lehrpläne der Ausbildungslehrgänge für Nachwuchskräfte<br>an der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule nach 1930 .....                    | 238   |
| Tabelle 28: Revisorennachwuchskurse des Reichsverbandes -<br>Raiffeisen von 1935 bis 1940 .....                                                                      | 265   |
| Tabelle 29: Lehrpläne der Revisorennachwuchskurse des<br>Reichsverbandes - Raiffeisen von 1935 bis 1940 .                                                            | 268   |
| Tabelle 30: Entwicklung der durchschnittlichen Mitgliederzahlen<br>bei den ländlichen Genossenschaften .....                                                         | 284   |
| Tabelle 31: Verteilung der haupt-, neben- und ehrenamtlich<br>geleiteten Genossenschaften in den Jahren 1956, 1960 und 1965 .....                                    | 287   |
| Tabelle 32: Schulungseinrichtungen bei den Regionalverbänden<br>Stand: 31.12.1966 .....                                                                              | 300   |
| Tabelle 33: Mitgliederzeitschriften der Regionalverbände<br>Stand: 31.12.1965 .....                                                                                  | 311   |
| Tabelle 34: Mitgliederzeitschriften des Deutschen Raiffeisenverbandes<br>bis Ende 1965 .....                                                                         | 314   |
| Tabelle 35: Lehrgänge der Regionalverbände für Genossenschaftsmitarbeiter.<br>Stand: um 1960 .....                                                                   | 323   |
| Tabelle 36: Regionale Verbandszeitschriften für Genossenschaftsmitarbeiter<br>bis Ende 1965 .....                                                                    | 325   |
| Tabelle 37: Kreditwirtschaftliche Fachtagungen des Deutschen<br>Raiffeisenverbandes für Leiter von Kreditgenossenschaften (Mayschossers<br>Gespräche) bis 1967 ..... | 331   |
| Tabelle 38: Auflage und Verbreitung der Raiffeisen-Rundschau<br>von 1950 bis 1965 .....                                                                              | 335   |
| Tabelle 39: Auflage und Verbreitung der Zeitschrift Chemie<br>und Technik in der Landwirtschaft bis 1965 .....                                                       | 336   |
| Tabelle 40: Revisorennachwuchskurse des Deutschen Raiffeisenverbandes<br>bis 1966/67 .....                                                                           | 339   |

|                                                                                                                                              | Seite |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tabelle 41: Lehrpläne der Revisorennachwuchskurse des Deutschen Raiffeisenverbandes bis 1966/67 .....                                        | 343   |
| Tabelle 42: Vortragszyklen des Deutschen Raiffeisenverbandes für gehobene Kräfte aus dem Prüfungsdienst bis 1965 .....                       | 346   |
| Tabelle 43: Stufenplan für den Ausbau der systematischen überbetrieblichen Mitarbeiterschulung in der deutschen Raiffeisenorganisation ..... | 390   |
| Tabelle 44: Geschäftsführerlehrgang des Deutschen Raiffeisenverbandes bis Ende 1967 .....                                                    | 484   |
| Tabelle 45: Lehrgänge des Deutschen Raiffeisenverbandes für Rationalisierungsfachkräfte bis 1966 .....                                       | 498   |
| Tabelle 46: Hohenheimer Seminar für genossenschaftliche Führungskräfte bis 1966 .....                                                        | 501   |

## B. Schaubilder

|                                                                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Schaubild I: Gegenüberstellung der Zahl der erfolgreichen Teilnehmer an den Prüferlehrgängen und der Nettoveränderungen im regionalen Prüferbestand (Generalverband) .....              | 101 |
| Schaubild II: Gegenüberstellung der Zahl der erfolgreichen Teilnehmer an den Prüferlehrgängen und der Nettoveränderungen im regionalen Prüferbestand (Reichsverband - Raiffeisen) ..... | 266 |
| Schaubild III: Einschulung der Lehrlinge bei einzelnen Verbänden. Stand: um 1960 .....                                                                                                  | 318 |
| Schaubild IV: Gegenüberstellung der Zahl der erfolgreichen Teilnehmer an den Prüferlehrgängen und der Nettoveränderungen im regionalen Prüferbestand (DRV) .....                        | 342 |
| Schaubild V: Maximale relative Jahreskapazität der regionalen Schulen im Vergleich zur Verbandsgröße Stand: 1966 .....                                                                  | 451 |
| Schaubild VI: Lehrlingskurse bei den Regionalverbänden Stand: 1965 .....                                                                                                                | 472 |
| Schaubild VII: Regionale Fortbildungslehrgänge für den genossenschaftlichen Bankkaufmann. Stand: 1965 .....                                                                             | 476 |

# VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Acten - LZG I:         | Acten des Königlichen Staats-Ministeriums des Innern. (Bayern.) Betreff: Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft des bayer. Bauernvereins für Ein- und Verkauf. 1902 - 1907, Nr.6, Bd.I.                                                                                                                                                                                                               |
| Bankbetr. Inf.:        | Bankbetriebliche Information.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Bayer. Raiff.blatt:    | Bayerisches Raiffeisenblatt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| BayWa:                 | Bayerische Warenvermittlung landwirtschaftlicher Genossenschaften AG.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| BGBI:                  | Bundesgesetzblatt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| BGGewa:                | Bilanz und Geschäftsbericht der Genossenschaftlichen Warenzentrale des Bayerischen Bauernvereins e.G.m.b.H. in Regensburg.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| BGLZG:                 | Bilanz und Geschäftsbericht der Landwirtschaftlichen Zentralgenossenschaft des Bayerischen Bauernvereins für Ein- und Verkauf (e.G.m.b.H.) in Regensburg.                                                                                                                                                                                                                                                |
| BLV:                   | Der Bayerische Landesverband landwirtschaftlicher Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. und seine Tätigkeit im Jahre ...                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| DRV:                   | Deutscher Raiffeisenverband e.V.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Dt. landw. Gen.blatt:  | Deutsches landwirtschaftliches Genossenschaftsblatt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Dt. landw. Gen.presse: | Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftspresse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Erster Vortragszyklus  | 1956: Erster Vortragszyklus für gehobene Kräfte aus dem Prüfungsdienst in Mayschoß vom 2.-4. Mai 1956. Hrsg. Deutscher Raiffeisenverband e.V., Bonn (1956).<br>Analog für die Tagungsberichte der Vortragszyklen in<br>Bad Soden vom 21. bis 23. Januar 1959,<br>Oestrich vom 23. bis 25. Oktober 1961,<br>Bad Kreuznach vom 28. bis 30. Oktober 1963 und<br>Bad Kreuznach vom 27. bis 29. Oktober 1965. |
| FAZ:                   | Frankfurter Allgemeine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| GenG:                  | Gesetz, betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, vom 20. Mai 1898 in der gültigen Fassung.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Genossenschaftstag     | 1935: Reichsverbandstagung der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften in Goslar a.Harz am 30. und 31. August 1935. Verhandlungsbericht, Berlin (1935).<br>Analog für die Verhandlungsberichte der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstage in<br>Mainz am 19. und 20. Mai 1936,<br>München am 3., 4. u. 5. Juni 1937 und<br>Koblenz a.Rh. vom 9. bis 12. Juni 1938.                   |



- Gewa: Genossenschaftliche Warenzentrale des Bayerischen Bauernvereins e.G.m.b.H. in Regensburg.
- JAV: Jahrbuch des Allgemeinen Verbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften.
- JDRV: Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V.
- JGIG: Jahresbericht des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften für Deutschland, e.V.
- JGR: Jahresbericht des Generalverbandes der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften.
- JNR, Ber. Gen.verbd. bzw. Verbd.sber. ...: Jahresbericht der Neuwieder Raiffeisen-Organisation, Bericht des Generalverbandes bzw. Verbandsbericht ... (Bezeichnung des betreffenden Regionalverbandes.).
- JR: Jahrbuch des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften.
- JRR: Jahrbuch des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen.
- Landw. Gen.blatt: Landwirtschaftliches Genossenschaftsblatt.
- LZG: Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft des Bayerischen Bauernvereins für Ein- und Verkauf e.G.m.b.H. in Regensburg.
- Mayschossner Gespräche 1956: Mayschossner Gespräche 1956. Hrsg. Deutscher Raiffeisenverband e.V., Bonn (1956). Analog für die Tagungsberichte der Mayschossner Gespräche 1957 - 1967, ab 1965 veröffentlicht unter dem Titel Kreditwirtschaftliche Fachtagungen für Leiter von Kreditgenossenschaften.
- Mezentra: Maschinen-Einkaufs-Zentrale landwirtschaftlicher Genossenschaften G.m.b.H.
- Mtlgbl. Baden: Mitteilungsblatt des Raiffeisenverbandes Baden e.V., Karlsruhe und der genossenschaftlichen Zentralinstitute.
- Mtlg. d. DGK: Mitteilungen der Deutschen Genossenschaftskasse.
- Mtlg. Schleswig-Holstein: Genossenschaftliche Mitteilungen für Schleswig-Holstein u. Hamburg.
- Raiffeisentag 1949: Erster Deutscher Raiffeisentag, 30. Juni u. 1. Juli 1949 in Koblenz. Verhandlungsbericht, Bonn (1949). Analog für die Verhandlungsberichte der Deutschen Raiffeisentage  
 27. und 28. Juni 1950 in Oldenburg,  
 3. und 4. Juli 1951 in Stuttgart,  
 24. und 25. Juni 1952 in Hannover,  
 1. bis 3. Juli 1953 in Frankfurt am Main,  
 30. Juni bis 2. Juli 1954 in München,  
 25. und 26. Mai 1955 in Kiel,  
 13. und 14. Juni 1956 in Karlsruhe,  
 26. und 27. Juni 1957 in Münster,

28. bis 30. Mai 1958 in Stuttgart,  
22. bis 24. Juni 1960 in Köln,  
26. bis 28. Juni 1962 in Frankfurt am Main,  
24. bis 26. Juni 1964 in München und  
21.-23. Juni 1966 in Hannover,  
sowie der Mitgliedertagungen des Deutschen  
Raiffeisenverbandes am  
26. und 27. Mai 1959 in Wiesbaden,  
15. und 16. Juni 1961 in Neustadt a.d.W.,  
20. und 21. Juni 1963 in Bonn/Rh. und  
24. und 25. Juni 1965 in Koblenz.

Raiff.-Rundschau: Raiffeisen-Rundschau.

Reichsverband - Raiffeisen: Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V.

RGB1: Reichsgesetzblatt

Umfrage 1966: Umfrage des Verfassers vom Jahre 1966 über den Stand des Bildungswesens bei den Regionalorganisationen im Deutschen Raiffeisenverband im Jahre 1965.

Verhandlungsbericht 1932: Bericht über die Verhandlungen des Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstages am 23. und 24. Juni 1932 in Dresden, Berlin (1932).

ZfB: Zeitschrift für Betriebswirtschaft.

ZfgK: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen.

ZgGenW: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen.



## EINFÜHRUNG

### A. Zur Aktualität der Themenstellung

"Ein reiches und immer noch wachsendes Angebot an Menschen mit hohem Bildungsstand ist für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung der Welt zur unabdingbaren Voraussetzung geworden. Es wird jetzt rasch zu einer Bedingung der nationalen Daseinsbenaup-  
tung." <sup>1)</sup> Diese Aussage kennzeichnet die außerordentliche Bedeutung, die man heute dem Bildungswesen beimißt. Die mit mehr oder minder sachlicher Argumentation geführten Auseinandersetzungen über die sich hier bietenden Intensivierungsmöglichkeiten nehmen einen breiten Raum im politischen Tagesgeschehen ein; generalisierende Schlagworte, wie Bildungsgesellschaft oder Bildungskatastrophe, finden starken Widerhall. Darüber hinaus befaßt sich auch die Forschung in wachsendem Maße mit Bildungsproblemen. Hervorzuheben ist dabei insbesondere die seit etwa zehn Jahren zu verzeichnende Intensivierung der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion speziell in den Sparten Bildungsökonomie <sup>2)</sup> und Wachstumstheorie <sup>3)</sup> über die Relevanz der Faktoren Bildung und Forschung als konstitutive Bestimmungsgründe für die Steigerung des Sozialprodukts.

---

1) D r u c k e r , Peter F.: Das Fundament für morgen. Die neuen Wirklichkeiten in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, Düsseldorf 1958, S.158.

2) Hervorgehoben sei vor allem die grundlegende Untersuchung von E d d i n g , Friedrich: Ökonomie des Bildungswesens. Lehren und Lernen als Haushalt und als Investition, Freiburg 1.Br. 1963.

3) Vgl. dazu den kurzen Überblick von H e g e l h e i m e r , Armin: Bildungsinvestitionen, Wirtschaftswachstum und technischer Fortschritt, in: Wirtschaftswissenschaftliche Mitteilungen, XX.Jg. (1967), S.293 ff.

Namentlich der zuletzt genannte Gesichtspunkt veranlaßt in zunehmendem Maße auch die Wirtschaft, sich mit Fragen der Erziehung und Ausbildung verstärkt auseinanderzusetzen, die eigenen Intentionen und Maßnahmen auf diesem Gebiet zu überprüfen und sie den modernen Erfordernissen anzupassen. Das gilt insbesondere für den Genossenschaftssektor als einen Teilbereich der Wirtschaft. Er sieht sich heute nicht minder mit diesen Aufgaben und Problemen konfrontiert, hat aber zusätzlich aufgrund seiner besonderen Wesensmerkmale noch spezifischen Bildungserfordernissen zu entsprechen. Der damit angeschnittene Themenkreis fand bisher in der genossenschaftswissenschaftlichen Literatur nur wenig Berücksichtigung.<sup>1)</sup> Für eine spezielle Analyse des Bildungswesens der ländlichen Genossenschaftsorganisationen in Deutschland, wie sie im folgenden entwickelt wird, liegen daher hinreichend Anlaß und Aktualität vor.

#### B. Terminologische Arbeitsgrundlagen

Die Erörterung des Themas bedarf zunächst einer Klärung wichtiger Termini als Operationsbasis. Dabei soll vorerst das schwierige Problem einer Bestimmung des Phänomens Genossenschaftswesen noch ausgeklammert bleiben. Hier geht es vielmehr um eine Abgrenzung der dem Gesamtkomplex Bildung zugehörigen allgemeinen und ge-

---

1) Für den Bereich des deutschen Genossenschaftswesens sind nur drei Veröffentlichungen hervorzuheben: W a r t n e r , Rudolf: Das Bildungswesen der Genossenschaften, Halberstadt 1927, sowie die kurzen Skizzen von M ö n n i c h , Hans-Joachim, V o B s c h m i d t , Theo, W a i d e l i c h , Walther: Probleme genossenschaftlicher Bildung und Ausbildung. Drei Vorträge, Karlsruhe 1961, und schließlich die Spezialuntersuchung der ländlichen Sparte von K a t h e , Rainer: Entwicklung, Stand, Probleme und Möglichkeiten des ländlichen genossenschaftlichen Bildungswesens in der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Münster 1962.

nossenschaftsbezogenen Begriffe, soweit sie für diese primär vom ökonomischen Standpunkt aus durchzuführende Analyse erforderlich sind. Daher wird eine vertiefte wissenschaftliche Ableitung pädagogischer Definitionen bewußt vermieden zugunsten einer den Bedürfnissen der Untersuchung angemessenen Festlegung von Arbeitsbegriffen. Es erscheint zweckmäßig, zunächst die Termini Erziehung, Bildung und Ausbildung kurz zu kennzeichnen, in denen sich jeweils sowohl ein vom Inhalt her bestimmter Vorgang als auch dessen Ergebnis ausdrücken können; die weitere Abhandlung wird sich vor allem mit ersterem befassen müssen, da für fundierte Erfolgsbeurteilungen keine näheren Unterlagen vorhanden sind - von dem noch nicht hinreichend gelösten Zurechnungsproblem ganz abgesehen.

Unter den genannten Termini beansprucht Erziehung als Oberbegriff die umfassendste Bedeutung. Sie beinhaltet einen "auf Dauerformung des ganzen Menschen im guten Sinne abgestellten Vorgang mit drei sich gegenseitig stützenden und durchdringenden Wirkrichtungen ...: das Selbsttun, die positiven funktionalen und die intentionalen, eigentlichen pädagogischen Einflüsse" <sup>1)</sup>, die den Menschen letztlich dazu befähigen, sein Leben im Rahmen des jeweiligen natürlichen, rechtlichen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und religiös-sittlichen Ordnungsgefüges verantwortungsbewußt zu gestalten. <sup>2)</sup> Dabei gehen die positiven funktionalen Wirkungen unmittelbar von den Umweltbedingungen aus, während es sich bei den intentionalen Einflüssen um die bewußten, zweckbestimmten Erziehungs-

---

1) D ö r s c h e l , Alfons: Einführung in die Wirtschaftspädagogik, Berlin u. Frankfurt a.M. 1960, S.74. Das dynamische Element, das hier durch die Kennzeichnung von Erziehung als Vorgang zum Ausdruck kommt, wird auch von V o ß s c h m i d t betont, der sich dabei allerdings auf den Begriff Bildung bezieht, dem er - entgegen der hier dargelegten Auffassung - die Erziehung unterordnet; (Vgl. V o ß s c h m i d t , Theo: Probleme konsumgenossenschaftlicher Bildung und Ausbildung, in: M ö n n i c h , H.-J., V o ß s c h m i d t , Th., W a i d e l i c h , W.: Probleme ..., a.a.O., S.16 f.) eine ähnliche Einordnung beider Begriffe findet sich auch bei W a r t n e r , R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.109.

2) Der hier vorgelegte Erziehungsbegriff läßt sich ebenso wie die im folgenden abgegrenzten Termini Bildung und Ausbildung auf der Basis dieser generellen Fassung spezifizieren und analog auf bestimmte Lebensbereiche übertragen, so beispielsweise als wirtschaftsberufliche oder auch - wie noch zu definieren sein wird - als genossenschaftliche Erziehung, Bildung und Ausbildung. (Siehe dazu außerdem D ö r s c h e l , A.: Einführung..., a.a.O., S.74 ff.)



maßnahmen handelt. <sup>1)</sup> An dieser Stelle kann bereits eine wesentliche Eingrenzung des Untersuchungsraumes vorgenommen werden, wie sie aus der Themenfassung abzuleiten ist; demnach soll sich die zu erarbeitende Analyse im wesentlichen nur auf den intentionalen Sektor beschränken, <sup>2)</sup> zumal das Selbsttun und die funktionalen Wirkungszusammenhänge zu wenig Ansatzpunkte für gesicherte Aussagen im Rahmen einer Gesamtbetrachtung bieten, wie sie hier zu entwickeln ist.

Mit dem Begriff Bildung wird der geistige Bereich der Erziehung erfaßt. <sup>3)</sup> Sie beinhaltet "alle Vorgänge, in deren Verlauf Güter der kulturellen und natürlichen Umwelt, die soziale Mitwelt und das Transzendente auf die Person formend einwirken, so daß Einsicht in 'Gesamtwertordnungszusammenhänge' (Schlieper), ein gesamthematisch bestimmtes Wissen erlangt wird." <sup>4)</sup>

Unter Ausbildung <sup>5)</sup> ist demgegenüber die Befähigung zur Erfüllung bestimmter Aufgaben, zur Leistungsbewältigung, zu verstehen. Es erscheint denkbar, daß sie ohne jeden Bildungszusammenhang erfolgt; <sup>6)</sup> zumeist wird sie allerdings von allgemeiner Bildung und damit auch von Erziehung durchdrungen sein, was einer Abschlüssung in der reinen Spezialisierung entgegenwirkt. Die Grenze zwi-

---

1) Vgl. Dörschel, A.: Einführung ..., a.a.O., S.27.

2) Lediglich auf diesen intentionalen Bereich bezogen können Erziehung, Bildung und Ausbildung nicht nur als inhaltlich gekennzeichnete Vorgänge oder deren Ergebnisse, sondern auch als entsprechend bestimmte Zielsetzungen verstanden werden.

3) Begrenzt auf diesen geistigen Bereich sind damit Erziehung und Bildung gleichzusetzen.

4) Dörschel, A.: Einführung ..., a.a.O., S.74. (Kursivdruck im Original hier vom Verfasser gesperrt zitiert.) - In diesem Zusammenhang sei schon vermerkt, daß die Komponente Bildung in Formulierungen wie Bildungswesen, Bildungsziel oder Bildungsarbeit bei der folgenden Abhandlung in einer wesentlich weiteren Fassung verwendet wird. (Siehe dazu unten, S.7.)

5) Ausbildung ist hier streng zu trennen von dem noch zu klärenden Begriff Schulung, der kennzeichnend für eine Maßnahmengruppe verwendet wird.

6) So Dörschel, A.: Einführung ..., a.a.O., S.76.

schen den drei Bereichen läßt sich dann nicht mehr eindeutig ziehen.<sup>1)</sup>

Neben dem Begriff Ausbildung werden heute speziell im beruflichen Sektor häufig die Termini Fortbildung und Weiterbildung - vielfach in synonyme Verwendung - genannt. Wir weichen hier von dieser Klassifikation ab und fassen Ausbildung im Sinne von intentionaler Berufsausbildung und nur hier als Oberbegriff auf, der sich in Grundausbildung, Fortbildung und Weiterbildung untergliedert. Dabei stellt Grundausbildung die Vermittlung des für das Erreichen eines Berufes erforderlichen Wissens dar; als Beispiele seien Lehre oder Studium genannt. Daran anknüpfend beinhaltet Fortbildung die unmittelbar zur Vorbereitung auf die Übernahme höherer Positionen bestimmten Bildungsmaßnahmen; sie ist vertikal ausgerichtet. Demgegenüber umschließt Weiterbildung - wir bezeichnen sie auch in Anlehnung an den angelsächsischen Sprachgebrauch als continued education - in horizontaler Wirkrichtung die Wissensvertiefung auf den verschiedenen beruflichen Funktionsebenen.<sup>2)</sup> Als Unterscheidungskriterium dient hier demnach die jeweils vorgegebene Aufgabenstellung. Wenngleich diese drei Bereiche in der Praxis nicht immer klar abzugrenzen sein werden,<sup>3)</sup> so bietet sich damit doch zumindest eine brauchbare Zuordnungssystematik für die spätere Behandlung entsprechender genossenschaftlicher Ziele und Maßnahmen.

- 
- 1) Nach V o ß s c h m i d t muß "Ausbildung ... durch Bildung fundiert sein. Es besteht ... kein Gegensatz zwischen Bildung und Ausbildung ...; beide bedingen einander und gehen ineinander über, es kann kein scharfer Trennungsstrich zwischen beiden gezogen werden." ( V o ß s c h m i d t , Th.: Probleme ..., a.a.O., S.17.) Dabei ist festzuhalten, daß der Begriff Bildung hier mehr im Sinne der oben definierten Erziehung verstanden wird.
  - 2) Diese Unterteilung in Fort- und Weiterbildung ist primär für unselbständige Berufszweige mit entsprechenden Aufstiegsmöglichkeiten anzuwenden. Bei selbständigen Berufen kann in der Regel nur von Weiterbildung gesprochen werden, von wenigen Ausnahmen abgesehen.
  - 3) Das gilt insbesondere für die Unterscheidung von Fortbildung und Weiterbildung, da beispielsweise auch letztere dem beruflichen Aufstieg förderlich sein kann. Zudem beinhalten verschiedene Maßnahmen beide Aufgaben. Trotz dieser Schwächen und der daraus bereits erkennbaren Differenzierungsprobleme wird die oben entwickelte Gruppierung beibehalten, da sie vor allem im aktuellen Teil der Arbeit eine übersichtlichere Darstellung zuläßt.

Bei der Anwendung der vorstehenden Begriffsbestimmungen auf den genossenschaftlichen Bereich können ihre prinzipiellen Merkmale und Wechselbeziehungen im wesentlichen aufrechterhalten werden. So beinhaltet genossenschaftliche Erziehung <sup>1)</sup> die Vorgänge, die zur Verwirklichung eines Verhaltens beitragen, das durch eine positive Grundeinstellung zu kooperativem Wirtschaften auf genossenschaftlicher Basis bestimmt ist. <sup>2)</sup> Wir vertreten in diesem Zusammenhang die Auffassung, daß sich die Verwirklichung einer derartigen Grundhaltung allein auf rationaler Basis durch genossenschaftliche Bildung in dem nun darzulegenden Sinne realisieren läßt und eines heute ohnedies sehr instabilen - wenn überhaupt noch möglichen - gefühlsbetonten Fundaments nicht bedarf. Damit wird keinesfalls in Abrede gestellt, daß auch emotionale Bindungen wirksam sein können, doch sind diese - von der hier zugrunde gelegten und noch zu skizzierenden ökonomischen Genossenschaftskonzeption aus beurteilt - nur akzessorischer Art.

Die Verwirklichung einer rationalen positiven Genossenschaftseinstellung setzt die geistige Erfassung des Wesens, der Bedeutung, der Funktionsweise und der Möglichkeiten des Genossenschaftssektors im Rahmen der jeweiligen wirtschaftlichen und sozialen Gegebenheiten voraus. Alle dahingehenden Bemühungen umfassen den Sektor genossenschaftliche Bildung. <sup>3)</sup> Sie stellt demnach analog zur allgemeinen Begriffsbestimmung den geistigen Bereich der genossenschaftlichen Erziehung dar.

- 
- 1) D r a h e i m verwendet dafür auch die Begriffe Integration und Edukation. (Vgl. D r a h e i m, Georg: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. durchgesehene Aufl., Göttingen 1955, S.44 f., und auch ders.: Die Mitglieder-Selektion bei Genossenschaften, in: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. Festschrift für Gerhard Weisser. Hrsg. v. Friedrich K a r r e n b e r g u. Hans A l b e r t unter Mitarbeit v. Hubert R a u p a c h, Berlin 1963, S.429.)
  - 2) Weitergehende Überlegungen zur Kennzeichnung genossenschaftlicher Gesinnung finden sich bei B a c k, Josef M.: Genossenschaftsgeist und Unternehmergeist - Müssen sie Gegensätze sein?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (Im folgenden zitiert als ZgGenW.), Bd.7 (1957), S.158 ff., sowie bei S e r a p h i m, Hans-Jürgen: Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen, Karlsruhe 1956, S.7 ff. Vgl. auch D r a h e i m, G.: Die Genossenschaft ..., a.a.O., S.43 f.
  - 3) Klar davon zu unterscheiden ist aber die wesentlich weitere Fassung des Bildungsbegriffes in Formulierungen wie genossenschaftliches Bildungswesen oder Bildungsarbeit der Genossenschaften, die noch zu erörtern sein werden. (Siehe dazu unten, S.7.)

Für die Mitglieder und Mitarbeiter muß diese Gesamtschau des Genossenschaftswesens mit der Befähigung zur Erfüllung der ihnen übertragenen genossenschaftlichen Aufgaben verbunden sein. Die Vermittlung der dafür erforderlichen Kenntnisse wird als genossenschaftliche Ausbildung bezeichnet.

Die hier getroffene allgemeine und genossenschaftliche Begriffsabgrenzung dient im wesentlichen nur der gedanklichen Differenzierung. In der Praxis lassen sich Erziehung, Bildung und Ausbildung weder gegenseitig noch nach ihrem jeweiligen konkreten Bezug - in diesem Zusammenhang also primär nach genossenschaftsspezifischem, ökonomischem oder juristischem Gebiet - immer streng trennen. Sie bedingen und ergänzen sich oft wechselseitig und werden daher infolge dieser Interdependenz häufig integriert. Hier hat die Abgrenzung des Erkenntnisobjekts der Untersuchung anzuknüpfen. Die vorstehend entwickelte Bestimmung der Termini genossenschaftliche Erziehung, Bildung und Ausbildung geht nicht vom Träger, sondern vom Inhalt aus. Sie enthält damit noch keinen Hinweis über die effektive Breite der vom Genossenschaftssektor entfalteten Tätigkeit auf den Gebieten Erziehung, Bildung und Ausbildung. Diese erschöpft sich nicht im spezifisch Genossenschaftlichen, sondern greift weiter aus und umfaßt je nach den Umständen beispielsweise auch wirtschaftliche, rechtliche oder soziale Bereiche. In Anknüpfung daran soll im weiteren Verlauf die Gesamtheit dieser intentionalen Aktivität global als das Bildungswesen der Genossenschaftsorganisationen bezeichnet werden; analog erhalten vergleichbare Formulierungen, wie genossenschaftliche Bildungsziele oder -maßnahmen, eine entsprechend weite Fassung.<sup>1)</sup> Die Themenstellung bestimmt demnach als Erkenntnisobjekt das vom ländlichen Genossenschaftssektor entfaltete Bildungswesen in diesem umfassenden Sinne.

Die verschiedenen Maßnahmen<sup>2)</sup>, die bei der Bildungsarbeit im Ge-

---

1) Damit ist die zweifach angekündigte erweiterte Sinngebung des Bildungsbegriffes in dieser Arbeit abgegrenzt.

2) Die im folgenden zu kennzeichnenden Maßnahmen sind nicht nur als faktisches, sondern auch als angestrebtes Vorgehen in dem Sinne zu begreifen, daß sie einen Bestandteil von Zielsetzungen darstellen können, in denen sowohl der Bildungsinhalt wie die Art der Durchführung näher bestimmt werden.

nossenschaftswesen zur Anwendung kommen, <sup>1)</sup> werden hier aus Zweckmäßigkeitserwägungen hinsichtlich der Darstellung und unter bewußter Inkaufnahme möglicher Abweichungen vom begrifflichen Instrumentarium der Pädagogik in zwei Hauptgruppen eingeteilt, wobei von vornherein zugestanden sei, daß diese nur als Hilfskonstruktion zu bezeichnende Abgrenzung ebenfalls fließende Übergänge aufweist. Die erste Gruppe bezeichnen wir als Schulung. Ihr sind die Maßnahmen oder Maßnahmenkombinationen zuzurechnen, die einen zeitlich begrenzten und thematisch annähernd in sich geschlossenen sowie vom konkreten Einzelfall losgelösten Bildungsvorgang umfassen. Dazu gehören insbesondere die praktische Unterweisung oder Lehre sowie auf theoretischem Gebiet die in der Regel längerfristigen Lehrgänge oder Kurse <sup>2)</sup> und die meist kürzere Zeit beanspruchenden Tagungen <sup>3)</sup>.

- 
- 1) Bereits an dieser Stelle sei vermerkt, daß sich keine spezifisch genossenschaftlichen Bildungsmaßnahmen und -methoden erkennen lassen; es werden hier die gleichen Mittel eingesetzt wie von anderen Bildungsträgern, so daß sich vorhandene Unterschiede lediglich auf Auswahl oder Intensität der Maßnahmen beschränken.
  - 2) Beide Begriffe werden in dieser Arbeit synonym gebraucht. Der Bildungsvorgang kann dabei in Vortragsform, also für die Teilnehmer rein rezeptiv, auf seminaristischem Wege, d.h. durch gemeinsame Erarbeitung eines vorgegebenen Stoffgebietes unter fachkundiger Leitung, oder aber durch die neueren aktiven Lernmethoden, wie z.B. Planspiele, erfolgen. Für Lehrgänge, bei denen die beiden zuletzt genannten didaktischen Wege im Vordergrund stehen, findet auch der Terminus Seminar Verwendung.
  - 3) Tagungen zeigen im ländlichen Genossenschaftssektor eine sehr verschiedenartige Struktur. Teils nehmen sie, wenn die Behandlung der jeweils anstehenden Problemkreise durch Vortrag und Diskussion erfolgt, die Züge von Lehrgängen an und unterscheiden sich von diesen dann lediglich noch - und selbst das trifft nicht immer zu, so daß die Anwendung der Bezeichnung Tagung dann ohnedies seitens der Praxis willkürlich gewählt und ungeeignet erscheint - graduell durch den zumeist größeren Teilnehmerkreis, den geringeren Intensitätsgrad des Bildungsvorgangs und die weniger geschlossene Thematik, teils beinhalten sie aber auch nur den gegenseitigen Erfahrungsaustausch und lassen sich in diesem Fall nicht mehr der Schulung zuordnen. Wenn hier trotzdem an der zweifellos angreifbaren Einbeziehung der Tagungen in den Bereich der Schulung festgehalten wird, so einmal deshalb, weil in der Untersuchung nur die wichtigeren Veranstaltungen dieser Art im ländlichen Genossenschaftssektor Berücksichtigung finden sollen, die ihrem Wesen nach ohnedies mehr in Richtung der Kurse tendieren, zum anderen aus Gründen der Vermeidung einer übersteigerten Differenzierung.



Die zweite Gruppe soll mit Beratung und Aufklärung <sup>1)</sup> überschrieben werden. Sie umfaßt alle übrigen, nicht der Schulung zuzurechnenden regelmäßigen oder fallweisen Bildungsmaßnahmen im Genossenschaftswesen, die sich entweder auf konkrete Einzelprobleme beziehen und hier Anleitungen und Empfehlungen für das praktische Handeln beinhalten - sie tragen dann Beratungscharakter - oder nur der Wissensvermittlung über verschiedene Themen dienen und damit zur Aufklärung gehören sollen. <sup>2)</sup> Als Beispiele für diese Gruppe können persönliche Beratungsgespräche, Vorträge oder Veröffentlichungen genannt werden.

### C. Genossenschaftliche Kooperation und Erziehung

#### I. Bestimmungsmerkmale der genossenschaftlich organisierten Wirtschaft

In zwar teilweise recht verschiedenartiger Deutung, jedoch mit bemerkenswerter Häufigkeit wird dem modernen Genossenschaftswesen seit seiner Entstehung je nach Grundauffassung eine mehr oder minder enge Verbindung zur Erziehung zugeschrieben. In Hinsicht auf die Unterschiede in diesen Vorstellungen liegt es nahe, vor der engeren Behandlung des Themas zunächst grundsätzliche Überlegungen zu der hier aufgeworfenen Frage anzustellen, soweit das im Rahmen einer Einführung geschehen kann. Bei einem derartigen Versuch stößt man sofort auf die Hauptschwierigkeit, das Fehlen einer allgemein anerkannten Definition der Genossenschaft oder besser - unter Einbeziehung des mehrstufigen Verbundes - <sup>3)</sup> der genossen-

---

1) In den Terminus Aufklärung wird auch die Information mit einbezogen, soweit sie Bildungscharakter annimmt und nicht reine Datenübermittlung beinhaltet.

2) Die Zusammenfassung dieser Sektoren in einer Gruppe erfolgte deshalb, weil einzelne Maßnahmen beide Bereiche umfassen können, ganz abgesehen von den auch hier vorhandenen fließenden Übergängen.

3) Vgl. hierzu die ausführliche Darstellung von Pfüller, Reiner: Der Genossenschaftsverbund. Grundlagen, Entwicklung, Probleme, Tendenzen. Göttingen 1964. - Für eine Begriffsbestimmung des Genossenschaftswesens erscheint eine Beschränkung der Betrachtung auf die Einzelgenossenschaft - ausgenommen den Fall einer nationalen Einheitsgenossenschaft - zu eng, da hier die Merkmale des Verbundes nicht erfaßt werden; sofern man bereits die Primärgenossenschaft als Verbund auffaßt, ist folglich eine Einbeziehung der höheren Verbundstufen nötig.



schaftlich organisierten Wirtschaft. Nun kann es nicht Aufgabe der vorzulegenden Arbeit sein, diese Lücke auszufüllen. Wir müssen uns deshalb auf den Versuch beschränken, aus den verschiedenen neuen Begriffsbestimmungen eine hinreichend umfassende, als Arbeitsgrundlage für die Lösung des beschriebenen Problems sowie für die weiteren Erörterungen geeignete Konzeption auszuwählen und gegebenenfalls zu ergänzen. Im Vordergrund soll hier die Frage nach den konstitutiven Wesensmerkmalen genossenschaftlicher Kooperation stehen. <sup>1)</sup> Wenig ergiebig sind unter diesen Gesichtspunkten die juristische Begriffsfassung im deutschen Genossenschaftsgesetz <sup>2)</sup> und die ihr sehr ähnliche Formulierung von H e n z l e r <sup>3)</sup>. Auch der Ansatz von S e r a p h i m , eine Wesensanalyse im Wege einer ideal- und realtypischen Kennzeichnung der Zielsetzungen sowie der Verhaltensweisen der Mitglieder und der Genossenschaftsleiter vorzulegen, vermag noch keine generelle Lösung zu bieten. <sup>4)</sup> Die relativ umfassendsten und zugleich tiefgreifendsten Wesensbestimmungen, die auch für unseren Untersuchungsgegenstand genügend Aussagefähigkeit besitzen, entwickeln B a c k und - zwar konkreter in der Darstellung, im Ergebnis aber doch ähnlich - D r a h e i m , deren Thesen nun zusammengefaßt

- 
- 1) Eine Kennzeichnung, die auf der Frage nach dem Organ- oder Unternehmungscharakter des Phänomens Genossenschaft beruht, erbringt hier kein brauchbares Ergebnis, ganz abgesehen davon, daß diese scheinbaren Alternativen ohnehin unterschiedlichen, gleichwohl zu vereinbarenden Kategorien angehören, denn auch eine Genossenschaft mit Unternehmungscharakter fungiert infolge ihres Grundauftrages (Nach H e n z l e r , Reinhold: Die Genossenschaft - eine fordernde Betriebswirtschaft, Essen 1957, S.17 ff.) letztlich als Organ der Mitgliederwirtschaften. Im übrigen ist auch hier eine Bezugnahme auf den Verbund erforderlich, was im konkreten Fall für die Unternennungseigenenschaft einer Genossenschaft sehr relevant sein kann.
  - 2) Vgl. § 1 des Gesetzes, betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, vom 20. Mai 1889 (RGBl 810) in der gültigen Fassung (Im folgenden zitiert als GenG.).
  - 3) Siehe H e n z l e r , R.: Die Genossenschaft ..., a.a.O., S.26.
  - 4) Vgl. S e r a p h i m , Hans-Jürgen: Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaften erfassen?, in: Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Erlangen 1957. Thema: Die kulturelle, soziale und ökonomische Lage des Genossenschaftswesens in der Gegenwart. Hrsg. v. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen, Göttingen 1959, S.108 ff. - Immerhin wird gerade im Zuge der realtypischen Erörterungen ein charakteristisches Ordnungsschema auf der Grundlage wichtiger faktischer Merkmale entwickelt, das auch als Basis für die Ableitung praktischer Aktionsrichtlinien dienen kann.

und durch Gedanken von W e i p p e r t ergänzt als weitere Arbeitsgrundlage wiedergegeben werden sollen. Von seinem Tätigkeitsbereich her beurteilt, trägt das moderne Genossenschaftswesen ökonomischen Charakter. Nach B a c k ist die "genossenschaftliche Wirtschaftsbetätigung ... dadurch gekennzeichnet, daß sie grundsätzlich die Form der personellen Kooperation annimmt." <sup>1)</sup> Diese beinhaltet "eine Zusammenarbeit personaler Wirtschaftseinheiten, die erstens über die ökonomischen Aufgaben und Leistungen der Mitgliederbetriebe selbst hinausgeht, aber mit ihnen integral verbunden ist, zweitens auf einer tätigen Teilnahme der Mitgliederwirtschaften sowohl am Aufbau und der Leitung als auch am Verkehr der genossenschaftlichen Geschäftsbetriebe und ihrer Zentralen beruht und drittens den Mitgliederwirtschaften jenen Einfluß auf die vorgelagerte oder nachgeordnete gesellschaftswirtschaftliche Markt- und Produktionssphäre gewährt, der allein ihre Independenz gegenüber den marktbeherrschenden Großunternehmen auf kapitalistischer Grundlage sichert." <sup>2)</sup> Aus dieser Wesensbestimmung lassen sich als konstitutive Merkmale des Genossenschaftssektors das Personal- oder besser das personalwirtschaftliche Prinzip, das Identitätsprinzip und das Förderungsprinzip ableiten. <sup>3)</sup> Außerdem

- 
- 1) B a c k, Josef M.: Die aktuelle Situation des Genossenschaftswesens, seine soziale, wirtschaftliche und kulturelle Bedeutung, in: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Internationale Professoren-Konferenz über das Genossenschaftswesen, 7.-11. Oktober 1952, im Genossenschaftlichen Seminar Freidorf bei Basel, Bern 1953, S.21.
  - 2) Ebenda. - Unter Gesellschaftswirtschaft versteht B a c k dabei "jene Stufe unseres Wirtschaftslebens, auf der nicht Einzelpersonen oder natürliche Lebensgemeinschaften ..., sondern gesellschaftliche Gebilde Träger der ökonomischen Tätigkeit sind" (Ebenda, S.20.).
  - 3) Vgl. dazu die Merkmale von D r a h e i m, Georg: Das Förderungsunternehmen. Ein Beitrag zu den Versuchen, das Wesen der Genossenschaft zu bestimmen, in: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik. Gedächtnisschrift für Hans-Jürgen Seraphim. Hrsg. v. Hans O h m, Berlin 1964, S.265 ff. D r a h e i m weicht hier von B a c k insofern ab, als er anstelle des Personalprinzips vier weitere spezifische Merkmale - die Vielzahl von Einzelwirtschaften als Träger, die Tendenz der Genossenschaft zur Typenreinheit, den Verbund und die sozialen Leistungen - unterscheidet; (Vgl. ebenda, S.275 ff.) er betont dabei die letzteren, (Vgl. ebenda, S.282.) was aber u.E. weniger überzeugt, da sich die sozialen Leistungen - soweit es sich nicht um reine Wohltätigkeit handelt, in der wir kein Kennzeichen für den Genossenschaftssektor als ökonomische Organisation

kommt darin auch der marktwirtschaftliche Bezug des Genossenschaftswesens zum Ausdruck; es stellt "auf der Stufe der Gesellschaftswirtschaft zwar ein eigenartiges System dar, aber ein offenes, das sich ohne Störungen in das Ganze der freien Markt- und Produktionswirtschaft einordnet" <sup>1)</sup> und zugleich den durchwegs gültigen Freiwilligkeitsgrundsatz <sup>2)</sup> impliziert; die modernen "Genossenschaften bieten auch heute noch den einzigen leistungsfähigen organisatorischen Rahmen für die Vertretung einer großen Zahl von Ein-

---

sehen können - dem Förderungsprinzip zuordnen lassen, wenn man sie überhaupt als wesentliches Merkmal akzeptiert; das erscheint gerade in Hinsicht auf die jüngste Selektionsdiskussion (Siehe dazu insbesondere Dr a h e i m , G.: Die Mitglieder-Selektion ..., a.a.O., S.421 ff., sowie Selektion im Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Erik B o e t t c h e r , Karlsruhe 1966.) nicht selbstverständlich; jedenfalls ist u.E. eine Genossenschaft auch ohne Sozialleistungen denkbar, zumal hier beachtet werden muß, daß diese bei globaler Gewährung zu Lasten der Substanz des gemeinsamen Unternehmens und bei partieller Zuerkennung auf Kosten einzelner Mitglieder gehen; dieser theoretischen Überlegung steht nicht entgegen, daß in der praktischen Genossenschaftspolitik gegebenenfalls durchaus ein soziales Verhalten befürwortet und verwirklicht werden kann. Gegenüber den im Vorstehenden betonten Abweichungen rückt sich bei Dr a h e i m jedoch insofern ein Anknüpfungspunkt zum Personalprinzip, als er die große Zahl von Einzelwirtschaften als charakteristisch für die Trägerschaft herausstellt. (Vgl. Dr a h e i m , G.: Das Förderungsunternehmen, a.a.O., S.275 ff.)

- 1) B a c k , J.M.: Die aktuelle Situation ..., a.a.O., S.22. - S e r a p h i m bezeichnet das moderne Genossenschaftswesen unter diesem Ordnungsaspekt als marktkonforme Erscheinung. (Vgl. S e r a p h i m , Hans-Jürgen: Das ökonomische und soziale Wesen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften. Versuch einer theoretischen Begründung, in: S e r a p h i m , Hans-Jürgen, F i s c h e r , Hans, K l e i n , Friedrich, W e s t e r m a n n , Harry: Vom Wesen der Genossenschaften und ihre steuerliche Behandlung, Neuwied a.Rh. 1951, S.47.)
- 2) "Jeweils gehen Genossenschaften zurück auf einen freien Zusammenschluß von Personen" ( W e i p p e r t , Georg: Genossenschaftswesen und soziale Marktwirtschaft, in: ZgGenW, Bd.1 (1951), S.22.) oder besser von Personalwirtschaften. Dementsprechend empfiehlt sich eine Ergänzung der Definition von B a c k in der Weise, daß die personelle Kooperation nunmehr als "eine f r e i w i l l i g e Zusammenarbeit ..." gekennzeichnet wird. Das umfaßt allerdings noch nicht die uneingeschränkte Berechtigung oder auch Möglichkeit zum Erwerb oder zur Beibehaltung der Mitgliedschaft. Diese Frage ist mit dem erwähnten Hervortreten der Selektionsproblematik aktuell geworden, aber bislang nicht einheitlich geklärt. (Siehe dazu auch unten, S.18, Fußnote 2) und S.374.)

zelwirtschaften, die auf der Grundlage der Freiwilligkeit in anderer Weise unternehmungsmäßig nicht organisierbar sind." 1)

Die genannten Kennzeichen bedürfen noch zusätzlicher Anmerkungen. Wenn wir dabei nach dem aufsteigenden Grad der Problematik vorgehen, so muß beim Identitätsprinzip begonnen werden, das sich ohne Schwierigkeit bestimmen läßt. Nach D r a h e i m , der dabei allerdings auf die Förderungsunternehmen allgemein Bezug nimmt, besagt es, "daß diejenigen, die Förderungsleistungen zugunsten ihrer eigenen Wirtschaft erhalten wollen, gleichzeitig die alleinigen Träger des Förderungsunternehmens sein müssen." 2) Dabei ist es speziell für den Genossenschaftssektor wesentlich, daß als Bestimmungsgrund für den Begriff Träger die Verbindung von Kapitalbeteiligung und damit Mitbestimmung an sowie - was B a c k klar zum Ausdruck bringt - fortlaufender Kooperation mit der gemeinsamen Genossenschaftsorganisation 3) gilt, da gerade letztere eine Grundvoraussetzung für die Gewährleistung des zweiten Prinzips, der Förderung, bildet. "Nur sofern es Menschen gibt, die nicht nur auf Grund ihrer wirtschaftlichen Lage an der Lösung gemeinsamer gesellschaftswirtschaftlicher Aufgaben interessiert sind, sondern die auch fähig und willens sind, ökonomische Zweckgemeinschaften von Dauer und Bestand zu bilden und zur Erreichung der gemeinsamen Ziele im weiteren gesellschaftswirtschaftlichen Rahmen personell zusammenzuarbeiten, kann das Genossenschaftswesen gedei-

---

1) D r a h e i m , G.: Das Förderungsunternehmen, a.a.O., S.280.

2) Ebenda, S.267.

3) B a c k beschränkt sich hier im Rahmen seiner oben zitierten Wesensbestimmung nicht auf die Einzelgenossenschaft, sondern wird mit der Einbeziehung der Zentralen bereits der erforderlichen Verbundbetrachtung gerecht. D r a h e i m kommt dem ebenfalls entgegen, wenn er "die Zusammenschlüsse der Genossenschaften nach räumlichen oder fachlichen Gesichtspunkten - zu Verbänden oder Zentralgenossenschaften als genossenschaftsspezifisch" ( D r a h e i m , G.: Das Förderungsunternehmen, a.a.O., S.278.) bezeichnet. Hier ist ergänzend anzumerken, daß wir die Verbände, die außerhalb des rein wirtschaftlichen Genossenschaftsverbundes stehen, nicht als wesensnotwendige, sondern nur als historisch bedingte genossenschaftliche Institutionen auffassen, denn ihre Funktionen - ausgenommen die gesetzliche Prüfung, die sich aber auf andere geeignete Stellen übertragen läßt - können ebenso von den Zentralen wahrgenommen werden.



hen" <sup>1)</sup> und damit als wirksames Selbsthilfeinstrument fungieren.

Nun empfiehlt sich, wie uns scheint, für den Förderungsbegriff, der in der zitierten Wesensbestimmung von B a c k sehr eigenwillig umrissen wird, noch eine gewisse inhaltliche Modifizierung, obgleich auch das ein Notbehelf bleiben wird, denn wenn man ihn nicht negativ gegenüber der Gewinnmaximierung abgrenzen will, <sup>2)</sup> so gibt es kaum eine Möglichkeit für eine exakte Definition, <sup>3)</sup> selbst bei einer der ökonomischen Einstufung des Genossenschaftswesens entsprechenden Beschränkung auf die wirtschaftliche Förderung. Wir begnügen uns hier deshalb mit der folgenden Abwandlung der Formulierung von B a c k . Genossenschaftliche Förderung soll darin bestehen, daß die Mitglieder "durch gemeinschaftliche Beteiligung an der Gesellschaftsunternehmungswirtschaft" <sup>4)</sup> auf genossenschaftlicher Basis, d.h. unter Einschluß einer ständigen Kooperation mit der gemeinsamen Unternehmensorganisation, eine Verbesserung ihrer ökonomischen Leistungsfähigkeit, Marktstellung und allgemeinen Erwerbslage erreichen. <sup>5)</sup>

Die größten Schwierigkeiten gibt aber demgegenüber die Kennzeichnung des Personalprinzips als des eigentlichen genossenschaftsspezifischen Merkmals <sup>6)</sup> auf, das die Träger abgrenzt. Wenn in § 1 GenG die Mitgliedschaft an die Person gebunden wird, so sagt das noch nichts aus über die Struktur der durch sie repräsentier-

---

1) B a c k , J.M.: Die aktuelle Situation ..., a.a.O., S.59 f.

2) Siehe z.B. W e s t e r m a n n , Harry: Die Bedeutung des Förderungszwecks für die rechtliche Ausgestaltung der Genossenschaft. (Ein Beitrag zur Diskussion über die Reform des Genossenschaftsgesetzes), in: ZgGenW, Bd.13 (1963), S.276, und auch D r a h e i m , G.: Das Förderungsunternehmen, a.a.O., S.269.

3) So auch D r a h e i m , G.: Das Förderungsunternehmen, a.a.O., S.268.

4) B a c k , Josef M.: Das Genossenschaftswesen im Strukturwandel des Gesellschafts- und Wirtschaftslebens, in: Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Erlangen 1957, a.a.O., S.31.

5) Darin kommt auch die Notwendigkeit einer aktiven Eigenleistung zum Ausdruck. Ob sich dabei immer ein Förderungsplus (Nach H e n z l e r , R.: Die Genossenschaft ..., a.a.O., S.20.) realisieren läßt, steht dahin.

6) Identitäts- und Förderungsprinzip können auch außerhalb des Genossenschaftssektors verwirklicht sein; erst ihre Verbindung mit dem dritten Element zeichnet das Genossenschaftsspezifische aus.

ten Wirtschaftseinheiten, <sup>1)</sup> die letztlich die Basis für die genossenschaftliche Geschäftstätigkeit darstellen. <sup>2)</sup> Auf die Bestimmung dieser Gebilde kommt es deshalb hier an, da erst durch sie das genossenschaftsspezifische Personalprinzip charakterisiert wird. <sup>3)</sup> Demzufolge muß es sich um Trägerwirtschaften handeln, die - allgemein ausgedrückt - eine personalistische Struktur aufweisen. Hier ist allerdings zuzugestehen, daß sich diese

- 1) Einen Sonderfall bildet lediglich die Produktivgenossenschaft (Vgl. dazu D r a h e i m , G.: Die Genossenschaft ..., a.a.O., S.174 ff., und H e n z l e r , R.: Die Genossenschaft ..., a.a.O., S.27 ff.), da hier das Mitglied unmittelbar als wirtschaftende Einheit auftritt, indem es seine Arbeitskraft, die direkt an die Person gebunden ist, als Kooperationsleistung ständig zur Verfügung stellt.
- 2) Ungeachtet dessen erscheint es bei einer Wesensbestimmung zwar vertretbar, der Genossenschaft eine sog. Doppelnatur als Personenvereinigung bzw. Gruppe und als Gemeinschaftsbetrieb zuzusprechen, (Vgl. dazu D r a h e i m , G.: Die Genossenschaft ..., a.a.O., S.16 ff., und H e n z l e r , R.: Die Genossenschaft ..., a.a.O., S.13 ff.) wenn man den Gruppenbegriff als soziologische Kategorie sehr weit faßt, doch können damit keine weitergehenden Abgrenzungen vorgenommen werden, da sich die Struktur der einzelnen Gruppen und die wechselseitigen personalen Beziehungen in ihnen wegen ihrer Vielgestaltigkeit nicht näher als genossenschaftsspezifisch charakterisieren lassen; keinesfalls ist eine generelle Gleichsetzung mit enger, intensiver Gemeinschaft vertretbar. (Vgl. auch D r a h e i m , G.: Das Förderungsunternehmen, a.a.O., S.274 f., und W e i p p e r t , Georg: Zur Soziologie des Genossenschaftswesens, in: ZgGenW, Bd.7 (1957), S.120 ff.)
- 3) Die Bindung der Mitgliedschaft sowie der Mitgliederrechte und -pflichten an die Person als Kennzeichnung des Personalprinzips (Siehe dazu W e s t e r m a n n , H.: Die Bedeutung ..., a.a.O., S.285 f.) genügt u.E. noch nicht, denn beispielsweise können auch juristische Personen, also insbesondere Kapitalgesellschaften, (Vgl. M e y e r , E.H., M e u l e n b e r g h , Gottfried: Genossenschaftsgesetz. (Kommentar), 10., neubearbeitete Aufl., Stand: 1.1.1965, München u. Berlin 1965, S.63, L a n g , Johann, W e i d m ü l l e r , Ludwig: Genossenschaftsgesetz. (Gesetz, betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften). Kommentar, 28. Aufl., bearbeitet v. Horst B a u m a n n , Dieter F e u e r h e r d t , Egon M e t z , mit Anmerkungen über die Wohnungsbaugenossenschaften von Alice R i e b a n d t - K o r f m a c h e r , Berlin 1965, S.50, sowie auch P a u l i c k , Heinz: Das Recht der eingetragenen Genossenschaft. Ein Lehr- und Handbuch, Karlsruhe 1956, S.133.) oder - bei Bindung an die natürliche Person - zumindest Vertreter von juristischen Personen die Mitgliedschaft erwerben; das würde bedeuten, daß eine Genossenschaft im Extremfall einen völlig "kapitalistischen" Unterbau aufweisen kann und dann bestenfalls nur noch formaljuristisch als Genossenschaft zu bezeichnen ist. (So auch B a c k , J.M.: Die aktuelle Situati-



Personalwirtschaften bislang einer wesentlich klareren Abgrenzung und Definition entzogen.<sup>1)</sup> Das lange Zeit hervorgehobene Merkmal der Not oder Schwäche<sup>2)</sup> jedenfalls erscheint zu relativ und daher als Maßstab ungeeignet.<sup>3)</sup> Ebenso wenig ist die Betriebsgröße als eindeutiges Unterscheidungskriterium anzuwenden. Mangels einer sonstigen zutreffenden Begriffsfassung sei daher als Hilfskonstruktion die folgende näherungsweise Umschreibung der Personalwirtschaften gewählt. Es handelt sich hier um Einzelwirtschaften<sup>4)</sup>, die nach B a c k "unmittelbar der personalen Daseinsgestaltung dienen oder deren Erträge primär aus persönlich-selbständigen Leistungseinkommen bestehen."<sup>5)</sup> Damit werden sowohl private Haushalte als auch diejenigen Personalunternehmungen erfaßt, die nicht maßgeblich durch den Kapitaleinsatz<sup>6)</sup> gekennzeichnet sind, sondern in erster Linie durch die persönliche Mitwirkung der jeweiligen Eigentümer in der Weise, daß diese sowohl direktiv wie ausführend mitarbeiten und damit ihre persönlichen Fähigkeiten und ihre Arbeitskraft einsetzen.

---

on ..., a.a.O., S.49.) Das zeigt, wie unzureichend eine derartige Betrachtung hier ist; sie erlaubt keine Bestimmung des Personalprinzips in seiner spezifisch genossenschaftlichen Ausprägung, das nach O h m "als Ausfluß des persönlichkeitsbezogenen Wirtschaftsmotivs der Mitgliederwirtschaften aufgefaßt und gedeutet werden" (O h m, Hans: Die Genossenschaft und ihre Preispolitik. Eine theoretische Studie zur volkswirtschaftlichen Problematik der genossenschaftlichen Preispolitik, Karlsruhe 1955, S.46.) muß.

- 1) Auch B a c k gibt im Rahmen seiner Ableitung und Erläuterung der zitierten genossenschaftlichen Wesensbestimmung keine völlig klare Kennzeichnung dieses Begriffes. (Vgl. B a c k, J.M.: Die aktuelle Situation ..., a.a.O., S.20 f. u. 49.)
- 2) Siehe dazu u.a. S e r a p h i m, H.-J.: Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie ..., a.a.O., S.109 f. - Man kann dem Merkmal der Schwäche immerhin insoweit entgegenkommen, als die Mitgliederwirtschaften in der Regel gegenüber Großunternehmungen und insbesondere Konzernen als Marktpartner in der Regel eine verhältnismäßig schwache Position besitzen.
- 3) So auch D r a h e i m, G.: Das Förderungsunternehmen, a.a.O., S.273.
- 4) Diesen Begriff verwendet D r a h e i m ebenda, S.275 f.
- 5) B a c k, J.M.: Die aktuelle Situation ..., a.a.O., S.49.
- 6) Der Einsatz von Kapital ist dadurch natürlich nicht ausgeschlossen.

Im vorstehend entwickelten Versuch einer Wesensbestimmung kommt nur andeutungsweise ein charakteristisches und auch in Hinsicht auf das Bildungswesen sehr bedeutsames Merkmal genossenschaftlicher Wirtschaftsbetätigung zum Ausdruck, das doch kurz herausgehoben werden sollte. Das skizzierte System der personellen Kooperation schließt das - nicht mit Führung gleichzusetzende - Herrschaftsprinzip <sup>1)</sup> aus und basiert auf einer Synthese von Freiheit und Bindung. <sup>2)</sup> "In einer Sphäre gleichsam zwischen Individualismus und Kollektivismus und im Ausgleich der Spannungen zwischen Einzelnen und Gesamtheit liegen die Möglichkeiten für das genossenschaftliche Prinzip" <sup>3)</sup>. Nach B a c k führt daher der genossenschaftliche Weg "von unten nach oben" <sup>4)</sup>. In diesem Sinne kann auch von einer demokratischen Struktur des Genossenschaftssektors gesprochen werden; <sup>5)</sup> die Trägerwirtschaften bilden die zentrale Basis und zugleich den entscheidenden Bestimmungsfaktor für die Tätigkeit ihrer gemeinsamen Geschäftsorganisation; die Mitglieder haben damit letztlich innerhalb der gegebenen Möglichkeiten Anteil an der Führung ihres Genossenschaftsverbundes. In diesem Rahmen können die Bindungen zwischen der personalwirtschaftlichen Basis und dem kooperativen Überbau nur auf freier Entscheidung und Einordnung der Mit-

- 
- 1) Nach W e i p p e r t , Georg: Die kulturellen Aspekte des Genossenschaftswesens. Diskussionsvotum zum Referat (von B a c k , Josef M.:) Die aktuelle Situation des Genossenschaftswesens, seine soziale, wirtschaftliche und kulturelle Bedeutung, in: Aktuelle Genossenschaftsprobleme, a.a.O., S. 158 f.
  - 2) Vgl. ders.: Genossenschaftswesen ..., a.a.O., S.18, und ders.: Die kulturellen Aspekte ..., a.a.O., S.161.
  - 3) C l a u s i n g , Gustav: Vergangenheit, Gegenwart und zukünftige Bedeutung des Genossenschaftswesens, in: ZgGenW, Bd.1 (1951), S.31.
  - 4) B a c k , J.M.: Die aktuelle Situation ..., a.a.O., S.34.
  - 5) Davon muß klar die Dezentralisation unterschieden werden, die D r a h e i m als "tragendes Ordnungsprinzip der Genossenschaften" (D r a h e i m , Georg: Genossenschaften im Wandel, in: Mitteilungen der Deutschen Genossenschaftskasse (Im folgenden zitiert als Mtlg. d. DGK.), Jg. XVI (1967), S.158.) bezeichnet. Wir sind der Auffassung, daß es sich hier nicht um ein Wesensmerkmal, sondern um ein historisch bedingtes Kennzeichen handelt; grundsätzlich ist auch eine zentralisierte Genossenschaftsorganisation denkbar.

glieder beruhen. <sup>1)</sup> Von seiner Grundkonzeption her gesehen bietet der Genossenschaftssektor für die Anwendung direkten autoritären Zwanges keinen Raum. <sup>2)</sup>

Das hier angeschnittene Problem der genossenschaftlichen Demokratie bedarf noch einer vertiefenden Erörterung. Der aus dem Griechischen entnommene Begriff Demokratie bedeutet Volksherrschaft oder übertragen Selbstbestimmung der Mitglieder eines sozialen Verbandes. Über den Modus im einzelnen ist dabei noch nichts ausgesagt. So galt es als durchaus demokratisch, wenn regelmäßig in größeren Gebilden die Führung - keinesfalls eine Antithese zur Demokratie, sondern ein wesentlicher Faktor - durch eine ein- oder mehrstufige Delegation auf ausgewählte Personen oder Gremien verlagert und damit der unmittelbaren Einflußnahme aller Glieder des Verbandes entzogen wird. Die Selbstbestimmung bleibt mit der Möglichkeit zur Selektion und Abberufung der Führungskräfte, also mit der Kontrolle, und mit dem auf Sonderfälle beschränkten Plebiszit gewahrt; im übrigen erfolgt aber eine Ausrichtung nach den an der Spitze getroffenen Entscheidungen. Nur in dieser mittelbaren Gestaltung läßt sich ein funktionsfähiges demokratisches System in einem großen und differenzierten gesellschaftlichen Gebilde aufrechterhalten. Eine gleichberechtigte direkte Mitbestimmung aller ist Utopie, nicht nur wegen der technischen Schwierigkeit ständiger globaler Debatten und Beschlußfassungen, sondern vor allem auch infolge der natürlichen Qualifikationsstreuung und der daraus resultierenden Gefahr häufiger gravierender Fehlentscheidungen zu ungunsten der Gesamtheit. Das quantitative Element muß eben auch in der Demokra-

---

1) Vgl. auch S e r a p h i m , H.-J.: Das ökonomische und soziale Wesen ..., a.a.O., S.57 f.

2) Das schließt nicht aus, daß in der Praxis namentlich hinsichtlich der Freiwilligkeit des Ein- und Austritts gewisse Grenzsituationen auftreten können, z.B. im Zusammenhang mit der Selektion; so est es denkbar, daß in einzelnen Fällen durch Majorisierung innerhalb des Mitgliederkreises selbst - eine mögliche Einführung des Mehrstimmrechts käme dem noch entgegen - Bedingungen geschaffen werden, die einem unmittelbaren Ausschluß einer Minderheit, die sich keineswegs genossenschaftsschädigend zu verhalten braucht, im Effekt gleichkommen. Ebenso können leistungsnotwendige Zulassungs- und Selektionserfordernisse oder externe - durch die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung erzwungene - Hindernisse für das Verlassen der Genossenschaft die freie Entscheidung wesentlich beeinträchtigen wenn nicht aufheben. Unzulänglichkeiten und Härtefälle lassen sich folglich auch im Genossenschaftswesen nicht völlig eliminieren.

tie vom qualitativen durchgesetzt werden, was mit wachsender Dimension des sozialen Verbandes nur bei hinreichend befähigungsabhängiger Führungs- und Verantwortungsabstufung - diese Koppelung erscheint unabdingbar - zu erreichen ist. Autorität läßt sich hier folglich nicht umgehen.<sup>1)</sup> In jedem Fall muß als konstitutives Element eines demokratischen Systems in sozialen Gebilden die Wahrung einer echten Autonomie der Mitglieder bei anstehenden Gesamtscheidungen im Rahmen allgemein anerkannter Ordnungsstrukturen - eine absolute individuelle Freiheit, die für jede Gesellschaft untragbar ist, bleibt also außer Betracht - gelten.

Diese Gedanken lassen sich analog auf die genossenschaftliche Demokratie übertragen. Infolge der Größe der kooperativen Selbsthilfeorganisationen und der für sie geltenden hohen Führungsanforderungen kommt auch hier weitestgehend nur eine mittelbare Demokratie in Betracht. Das gilt bereits für die Primärgenossenschaften. Den Mitgliedern bleibt die Wahl und Abberufung von Vorstand und Aufsichtsrat und allenfalls die Beschlußfassung in einzelnen wesentlichen Fragen. Genossenschaftliche Demokratie beinhaltet also eine autonome<sup>2)</sup> selektierende, als Grundauftrag zu umschreibende Kompetenzdelegation und die Anteilnahme an der von unten nach oben gerichteten Kontrolle.<sup>3)</sup> Die Führungsfunktion obliegt demnach der Geschäftsleitung der Genossenschaft. Das trifft namentlich bei der im folgenden zu untersuchenden ländlichen Sparte außer auf den Vor-

---

1) Unter diesen Aspekten sind beträchtliche Vorbehalte angebracht gegenüber den in jüngster Zeit von einzelnen Gruppen stark in den Vordergrund geschobenen radikalen Demokratisierungsforderungen, wenngleich sie auf Teilgebieten in gemäßigter Form berechtigt sein mögen. Eine kritiklos hingenommene und differenzierte Demokratisierungskampagne mit vielfach sehr vordergründig-demagogischen Zügen legitimiert sich keineswegs zwangsläufig als geeigneter Weg zur Verbesserung der sozialen Verhältnisse. Auch das sollte man einmal bei der geforderten sogenannten gesellschaftlichen Bewußtwerdung berücksichtigen. Die oben entworfenen grundsätzlichen Überlegungen erscheinen uns nicht zuletzt für die aktuelle Diskussion über die betriebliche Mitbestimmung beachtenswert.

2) Betont von B a c k , Josef M.: Marktwirtschaftliche Probleme und Aufgaben der genossenschaftlich organisierten Wirtschaft des Einzelhandels, in: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe. Festschrift für Paul König. Hrg. v. Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Hamburg 1960, S.152.

3) Vgl. ebenda, S.152 f.



stand realiter mehr und mehr auf den Geschäftsführer zu; beide wirken nicht als unmittelbare Exekutivorgane der Mitglieder oder des Aufsichtsrats, sondern je nach Initiative als Träger des unternehmerischen Elements, denen ausreichende Entscheidungskompetenz zugestanden werden muß, soweit es Gesetz, Satzung, Forderungsauftrag und Verbunderfordernisse zulassen. <sup>1)</sup> Aus dieser Sicht bedarf es in den Genossenschaften keiner lückenlosen Selbstverwaltung.

Die hier für die Primärgenossenschaften entwickelte realistische Interpretation des demokratischen Prinzips kann auf den Gesamtverbund ausgedehnt werden, wenngleich je nach faktischem Integrationsgrad mit unterschiedlicher Ausprägung. In jedem Falle handelt es sich dabei um eine entsprechende Verlagerung von Entscheidungskompetenzen bis zur Verbundspitze, so daß die Führung eindeutig von oben nach unten tendiert, während die Wahrnehmung der Kontrollfunktion umgekehrt verläuft. Demzufolge erscheint eine vollige Eigenständigkeit der nachgeordneten genossenschaftlichen Gliedgebilde nicht erforderlich. <sup>2)</sup> Das kommt dem Gedanken einer zentralen Planung in Genossenschaftsorganisationen entgegen und zeigt außerdem, daß selbst ein genossenschaftlicher Konzern oder eine Einheitsgenossenschaft mit dem hier abgeleiteten demokratischen Prinzip zu vereinbaren wären. <sup>3)</sup>

## II. Erziehung und ökonomischer Charakter des Genossenschaftswesens

Die im Rahmen der vorstehenden kurzen Wesensbestimmung erfolgte ökonomische Einstufung des Genossenschaftssektors als Teilbereich der Wirtschaft erscheint nicht selbstverständlich, wenn man - abgesehen von den im Laufe der Entwicklung mit dem modernen Genossenschaftswesen vielfach verbundenen religiös-sittlichen oder genossen-

---

1) Siehe dazu auch - mit Bezugnahme auf die Konsumgenossenschaften - T r e s c h e r , Karl: Der Aufsichtsrat in der modernen Konsumgenossenschaftlichen Unternehmung, Hamburg 1967, S.20.

2) Vgl. die Ablehnung eines Prinzips der lokalen Autonomie bei B a c k , J.M.: Marktwirtschaftliche Probleme ..., a.a.O., S.152.

3) Inwieweit sich künftig eine mögliche Ausdehnung der Mitbestimmung seitens der Belegschaftsmitglieder auf die genossenschaftliche Demokratie auswirkt, entzieht sich mangels konkreter Regelungen vorerst einer fundierten Beurteilung. Konfliktsituationen zwischen Mitglieder- und Mitarbeiterinteressen werden jedenfalls in der Praxis nicht völlig auszuschalten sein. (Vgl. dazu auch - noch auf das Betriebsverfassungsgesetz Bezug nehmend - H e n z l e r , Reinhold: Zur Mitbestimmung in Genossenschaften, in: Annalen der Gemeinwirtschaft, 22.Jg. (1953), S.37 ff.)



schaftlichen Idealvorstellungen - <sup>1)</sup> vor allem die ihm zugeschriebenen erzieherischen Elemente von verschiedenartiger Ausprägung in Rechnung stellt. Gerade unter Bezugnahme auf diesen zuletzt genannten Aspekt definiert beispielsweise W a t k i n s das Genossenschaftswesen als "eine erzieherische Bewegung, die ihre Ziele durch wirtschaftliche Aktionen zu erreichen sucht." <sup>2)</sup> Im Gegensatz dazu wird jedoch der Genossenschaftssektor in neuerer Zeit überwiegend - und das entspricht auch der hier vertretenen Auffassung - als ökonomisches Phänomen begriffen. B a c k leitet diese Einordnung durch teleologische Betrachtungsweise ab: "Als entscheidendes Kriterium für die Wesensbestimmung einer Institution haben wir deren unmittelbar verfolgte Ziele anzusehen. Unter diesem Gesichtspunkt haben wir die moderne Genossenschaftsbewegung zweifelsfrei primär als eine wirtschaftliche und, genau besehen, nicht als eine erzieherische Bewegung aufzufassen." <sup>3)</sup> Auch S e r a p h i m kennzeichnet die Genossenschaften - ausgehend von der Feststellung, daß es für sie "primär darauf ankommt, ... die wirtschaftliche Stellung der Mitgliederbetriebe und damit der Mitglieder selbst zu stärken" <sup>4)</sup> - in erster Linie als "ausgesprochen wirtschaftliche Gebilde" <sup>5)</sup>. Zur Verwirklichung dieser ökonomischen Aufgaben bedarf das Genossenschaftswesen infolge seiner besonderen Struktur der genossenschaftlichen Erziehung oder besser - als deren

1) Vgl. dazu u.a. S e r a p h i m , H.-J.: Die genossenschaftliche Gesinnung ..., a.a.O., S.19 ff.

2) W a t k i n s , W.P.: Moderne Methoden Genossenschaftlicher Erziehung. Vortrag auf der Vierzehnten Internationalen Genossenschaftsschule im Genossenschaftlichen Seminar Freidorf bei Basel vom 13. bis 27. Juli 1935, (Vervielfältigte Maschinenschrift.) S.1.

3) B a c k , J.M.: Die aktuelle Situation ..., a.a.O., S.59. (Kursiv gedruckte Stellen im Original hier ohne Hervorhebung zitiert.) - Man kann auch dann noch von wirtschaftlicher Zielsetzung sprechen, wenn sich die genossenschaftliche Betätigung auf die Verwertung oder den Bezug ideeller Güter oder Dienstleistungen für die Träger richtet, beispielsweise auf die Deckung kultureller Bedarfe, wie bei Theater- und Schulgenossenschaften, (Vgl. dazu W e i p p e r t , G.: Die kulturellen Aspekte ..., a.a.O., S.167 ff.) denn das unmittelbare Ziel des genossenschaftlichen Zusammenschlusses ist die Bereitstellung der nachgefragten kulturellen Leistungen auf ökonomisch vorteilhafte Weise, also ein durchaus wirtschaftliches Anliegen.

4) S e r a p h i m , H.-J.: Die genossenschaftliche Gesinnung ..., a.a.O., S.10.

5) Ebenda, S.14.

geistigem Bereich - der genossenschaftlichen Bildung; <sup>1)</sup> sie nimmt hier demnach den Charakter eines notwendigen Mittels zur Erfüllung des Forderungsauftrags an, ist also subsidiär. Nur in diesem Sinne läßt sich der genossenschaftliche Sektor nach **F a u c h e r r e** als "eine wirtschaftliche Bewegung ..., die durch erzieherische Aktionen ihren Zielen entgegengeführt werden muß" <sup>2)</sup>, bezeichnen.

Dieser Einordnung steht nicht entgegen, daß im Genossenschaftswesen über die wirtschaftliche Zielsetzung hinaus zusätzlich meta-ökonomische Intentionen vorliegen können, auf die im Wege der Erziehung hingearbeitet werden muß. <sup>3)</sup> Wir fassen sie jedoch nicht als wesensbestimmend, sondern als akzessorisch oder - mit **S e r a p h i m** - als sekundär auf. <sup>4)</sup>

Unabhängig davon - und das muß klar gegenüber dem Vorstehenden unterschieden werden - vermag allerdings die genossenschaftliche Betätigung, auch wenn sie ausschließlich ökonomische Ziele verfolgt, durchaus Wirkungen nach sich zu ziehen, die außerhalb des rein Wirtschaftlichen liegen. <sup>5)</sup> Das leitet bereits zur nächsten Fragestellung über.

### III. Zur Bedeutung der Erziehung im Genossenschaftswesen

Während bisher gezeigt wurde, daß der Erziehung im Genossenschafts-

---

1) Dieser Zusammenhang wird noch näher zu erläutern sein. (Siehe unten, S.23 ff.)

2) Zitiert nach einer inhaltlichen Wiedergabe der Aussage von **Henry F a u c h e r r e** bei **B a c k**, J.M.: Die aktuelle Situation ..., a.a.O., S.60; die gleiche Bezugnahme findet sich bei **W e i p p e r t**, G.: Die kulturellen Aspekte ..., a.a.O., S.155.

3) So betrachtet mag die Auffassung **W e i p p e r t s** anerkannt werden; nach ihr bedarf "das Genossenschaftswesen ... der Erziehung hin auf die dem Genossenschaftswesen eigenen Ziele, mögen diese nun ökonomische oder außerökonomische sein." (**W e i p p e r t**, G.: Die kulturellen Aspekte ..., a.a.O., S.156.)

4) Vgl. **S e r a p h i m**, H.-J.: Die genossenschaftliche Gesinnung ..., a.a.O., S.16 f.

5) **B a c k** spricht "von einer erzieherisch-kulturellen, einer gesellschaftlich-sozialen und einer wirtschaftlichen Wirksamkeit der genossenschaftlichen Betätigung" (**B a c k**, J.M.: Die aktuelle Situation ..., a.a.O., S.58.).

wesen eine nachgeordnete Stellung zukommt, geht es hier darum, auf dieser Basis ihre Bedeutung im Genossenschaftssektor näher zu erarbeiten. Es ist denkbar, daß die kooperative Betätigung bereits rein funktional erzieherische Wirkungen insofern hervorruft, als "der genossenschaftliche Zusammenschluß selbst, ferner die fortlaufende personelle Kooperation auf wirtschaftlichem Gebiet und die aktive Teilnahme der Einzelgenossenschaftler an der Geschäftsführung des Gemeinschaftsbetriebes personale Fähigkeiten und Qualitäten zur weiteren Entfaltung bringen" <sup>1)</sup> können. In diesem Fall nimmt die "genossenschaftliche Aktivität als solche ..., obgleich sie unmittelbar auf wirtschaftliche Ziele ausgerichtet ist, den Charakter einer personalen Selbsterziehungstätigkeit zur praktisch-wirtschaftlichen Selbsthilfe auf kooperativer Grundlage an" <sup>2)</sup>.

Darüber hinaus ist im Genossenschaftswesen auch intentionale Bildungsarbeit <sup>3)</sup> notwendig. Das gilt zunächst hinsichtlich der jeweils von der Wirtschaft wahrzunehmenden Bildungsaufgaben, denen der Genossenschaftssektor in den ihn betreffenden Bereichen gerecht werden muß, jedoch gegebenenfalls aufgrund des Forderungsauftrages noch in erweitertem Maße. Außerdem bedingen - wie schon angedeutet - die besonderen Strukturmerkmale des Genossenschaftswesens spezifische Bildungserfordernisse. <sup>4)</sup> Da hier das Herrschaftsprinzip nicht gilt, verlangen Funktionsweise und Erfolg der fortlaufenden Kooperation sowie dabei insbesondere die Verwirklichung der Entscheidungen und Pläne der jeweiligen genossenschaftlichen Führungsinstanzen eine nur bei entsprechender Einsicht und Überzeugung denkbare freiwillige Einordnung und Mitwirkung der angeschlossenen Wirtschaftseinheiten;

---

1) B a c k , J.M.: Die aktuelle Situation ..., a.a.O., S.61; B a c k sieht hierin die eigentliche erzieherische Bedeutung des Genossenschaftswesens. (Vgl. ebenda.)

2) Ebenda.

3) Wir beschränken uns hier auf den geistigen Bereich der Erziehung entsprechend unserer bereits erwähnten Auffassung, daß eine über Bildung hinausgehende Erziehungsarbeit beispielsweise emotionaler Art im Genossenschaftssektor entbehrlich ist; das wird im weiteren Verlauf noch näher erläutert.

4) Diese beiden Aufgabenbereiche können in der Praxis unter Umständen durchaus in gemeinsamen Aktionen verfolgt werden.

deshalb ist darauf ständig durch entsprechend ausgerichtete genossenschaftliche Bildungsbemühungen hinarbeiten.<sup>1)</sup> Nach Weipert ist das Genossenschaftswesen "auf eine ganz bestimmte Haltung, auf eine ganz bestimmte Gesinnung gegründet, die dem Menschen erst nahegebracht, genauer: die in ihm erst durch einen pädagogischen Akt zur Entfaltung gebracht werden muß."<sup>2)</sup> Wir schließen uns dieser Auffassung an, ziehen es allerdings aufgrund unseres Bemühens um eine ökonomisch-rational orientierte Konzeption<sup>3)</sup> vor, anstelle der Begriffe Haltung und Gesinnung oder auch des häufig gebrauchten Ausdrucks Geist von durch Einsicht begründeter Bereitschaft zu genossenschaftspositivem Verhalten und in diesem Sinne von genossenschaftlichem Bewußtsein zu sprechen, das - hier erscheint uns eine zweite Modifizierung Weipperts angebracht - nicht nur entfaltet, sondern durch fortgesetzte Bildungsarbeit aufrechterhalten und jeweils nach den sich wandelnden Möglichkeiten und Intentionen der Genossenschaftswirtschaft orientiert werden muß.<sup>4)</sup> Dieses hier generell gekennzeichnete genossenschaftliche Bewußtsein ist bei den Mitgliedern zwangsläufig anders fun-

- 
- 1) Man kann daher ein Merkmal genossenschaftlicher Kooperation darin sehen, daß die von der Verbundführung getroffenen Entscheidungen zunächst durch Bildungsmaßnahmen "von oben nach unten" den beteiligten Wirtschaftseinheiten nahegebracht und auf dieser Basis dann "von unten nach oben" verwirklicht werden. Genossenschaftliche Bildung ist also nicht als einmaliger, sondern nur als permanenter Vorgang sinnvoll zu begreifen.
  - 2) Weipert, G.: Die kulturellen Aspekte, a.a.O., S.156.
  - 3) Es sei nochmals darauf verwiesen, daß wir uns bei dieser Darstellung auf das moderne Genossenschaftswesen beziehen. Wir räumen ein, daß die beschriebene enge Betrachtungsweise, die dabei verfolgt wird, einer Ausdehnung der Untersuchung auf die als alte Genossenschaften bezeichneten Vorformen, wie z.B. Zünfte und Gilden, oder bei einer Analyse der sog. überzeitlichen Genossenschaftsidee nicht mehr hinreichend zu entsprechen vermag. (Siehe dazu u.a. Clausing, G.: Vergangenheit ..., a.a.O., S.30 ff.)
  - 4) Weitergehende Bildungsintentionen, wie beispielsweise eine "Erziehung zu einem ausgeprägten genossenschaftlichen Denk- und Lebensstil" (Weipert, G.: Die kulturellen Aspekte ..., a.a.O., S.172.) halten wir dagegen für übertrieben und unrealistisch.

diert als bei den Mitarbeitern, so daß sich hier eine Unterteilung empfiehlt. <sup>1)</sup>

Ein aktives Zusammenwirken der Mitgliederwirtschaften mit ihrer genossenschaftlichen Unternehmensorganisation wurde bereits als wesentliche Grundlage für den Erfolg der Genossenschaftsarbeit herausgestellt. <sup>2)</sup> Infolge der personalwirtschaftlichen Struktur des Unterbaus <sup>3)</sup> zeigt die starke Abhängigkeit des Intensitätsgrades dieser Kooperation von den persönlichen Fähigkeiten und dem - wie W e i p p e r t zutreffend bemerkt - nicht von vornherein existenten genossenschaftlichen Bewußtsein der Leiter der Trägerwirtschaften <sup>4)</sup> einen ausgeprägt personalen Bezug und betont die Bedeutung

- 1) B a c k nimmt bei seiner Analyse des Problems genossenschaftliche Grundeinstellung eine vergleichbare Abgrenzung vor "zwischen dem Geist, von dem die Genossenschaftsführer sich in ihrem Tun leiten lassen, und dem Geist, den sie durch ihr Wirken in den Mitgliedern erzeugen und stärken wollen" ( B a c k , J.M.: Genossenschaftsgeist ..., a.a.O., S.170.).
- 2) Unter dieser aktiven Zusammenarbeit ist neben der Wahrnehmung der - freilich vielfach sehr begrenzten - Möglichkeiten demokratischer Willensbildung im Genossenschaftssektor durch die Mitglieder vor allem die Aufrechterhaltung einer intensiven kontinuierlichen Geschäftsverbindung der Trägerwirtschaften mit dem genossenschaftlichen Überbau bei ständiger Ausrichtung auf dessen Unternehmensplanung zu verstehen; sie umfaßt aber darüber hinaus im Bedarfsfalle - insbesondere im Absatzsektor - auch das Bemühen der Mitglieder um die Erstellung einer den genossenschaftlichen Anforderungen entsprechenden betrieblichen Eigenleistung. Die Träger bestimmen durch die Gestaltung dieser Kooperation das Förderungsvermögen ihrer Genossenschaftsunternehmung; sie fordern sich also - recht verstanden - letztlich zu einem großen Teil selbst. (Diese These vertrat B a c k u.a. in seinem Doktoranden- und Diplomandenseminar an der Universität Erlangen-Nürnberg im Wintersemester 1967/68.) Die Fähigkeiten der Mitglieder werden damit zu einem entscheidenden Bestimmungsfaktor erfolgreicher genossenschaftlicher Betätigung. In diesem Sinne ist der Auffassung von B a c k beizustimmen, daß die modernen Genossenschaften als "personale gesellschaftswirtschaftliche Gebilde ... in ihrer Konstituierung, in ihrer Lebensfähigkeit und in ihrem weiteren Aufstieg von den personalen Qualitäten ihrer Mitglieder abhängig" ( B a c k , J.M.: Die aktuelle Situation ..., a.a.O., S.59.) sind.
- 3) Von den in der Praxis zweifellos vorhandenen Ausnahmen, für die das oben skizzierte personalwirtschaftliche Prinzip nicht zutrifft, sei hier abstrahiert.
- 4) Aus dem zuletzt genannten Umstand wird im übrigen deutlich, daß sich die genossenschaftliche Bildungsarbeit nicht nur auf die schon angeschlossenen, sondern auch auf die potentiellen Mitglieder, also auf Außenstehende, richten muß, um ihnen die kooperativen Möglichkeiten nahezubringen und sie für das Genossenschaftswesen zu gewinnen.



entsprechender Bildungsbemühungen. Selbst auf die Gefahr hin, dadurch eine extreme Position zu beziehen, vertreten wir die Auffassung, daß das kooperative Bewußtsein bei den Mitgliedern letztlich durchaus auf einer individualistischen Grundeinstellung beruht, d.h. auf dem Streben nach größtmöglicher Unabhängigkeit innerhalb des relevanten Ordnungssystems, und daß darin kein kooperationshemmender Faktor zu sehen ist. <sup>1)</sup> Aus der durch ständige Bildungsarbeit zu vermittelnden Einsicht in das Wesen, die Funktionsweise sowie die jeweiligen konkreten Möglichkeiten und Ziele des Genossenschaftssektors und seine letztlich die relative Eigenständigkeit der Trägerwirtschaften fordernden Wirkungen erwächst und festigt sich dann die erforderliche Bereitschaft zur fortlaufenden Kooperation, <sup>2)</sup> der "Wille zur Zusammenarbeit zwecks Erreichung gleichlaufender Individualinteressen" <sup>3)</sup>, den S e r a p h i m als "den eigentlichen Kern der Wirtschaftsgesinnung der Genossenschafter" <sup>4)</sup> bezeichnet. Ein originärer Solidarismus wird hier also nicht vorausgesetzt; es handelt sich vielmehr um eine Transformation des Individualismus in einen abgeleiteten, d.h. durch rationale Erkenntnis begründeten Solidarismus. <sup>5)</sup> Unabhängig davon können bei den Mitgliedern auch genossenschaftliche Gesinnungen ideeller oder emotionaler Natur vorliegen, erforderlich sind sie aber nicht. <sup>6)</sup>

- 
- 1) Damit nehmen wir einen etwas anderen Standpunkt als B a c k ein; nach ihm bleibt bei "einer individualistischen Einstellung der Mitglieder ... die Lebensfähigkeit des Genossenschaftsbetriebes in Frage gestellt." ( B a c k , J.M.: Genossenschaftsgeist ..., a.a.O., S.178.) B a c k würde in diesem Zusammenhang eher von einer personalistischen Grundeinstellung sprechen.
  - 2) Siehe dazu S e r a p h i m , H.-J.: Die genossenschaftliche Gesinnung ..., a.a.O., S.30 f.; vgl. auch B a c k , J.M.: Genossenschaftsgeist ..., a.a.O., S.177. - Da das Genossenschaftswesen auf die Stärkung der Position der Trägerbetriebe in der Gesamtwirtschaft ausgerichtet ist, wirkt sich hier eine individualistische Grundeinstellung der Mitglieder nicht als retardierendes Element, sondern eher als Antriebsmoment für die Kooperationsintensität aus, vorausgesetzt allerdings, daß entsprechende reale Möglichkeiten vorteilhafter genossenschaftlicher Betätigung bestehen und durch Bildung verständlich gemacht werden.
  - 3) S e r a p h i m , H.-J.: Die genossenschaftliche Gesinnung ..., a.a.O., S.29. (Zitat im Original gesperrt gedruckt.)
  - 4) Ebenda. (Zitat im Original gesperrt gedruckt.)
  - 5) Siehe dazu aber ders.: Das ökonomische und soziale Wesen ..., a.a.O., S.57. -
  - 6) Insofern bedarf - wie bereits vermerkt - die Förderung des genossenschaftlichen Bewußtseins nur der rationalen Bildungsarbeit, nicht jedoch gefühlsbetonter Appelle. (Siehe dazu aber D r a h e i m , G.: Die Genossenschaft ..., a.a.O., S.45.)

Anders muß das genossenschaftliche Bewußtsein für die heute zunehmend hauptamtlich tätigen Mitarbeiter im Genossenschaftssektor und dabei vorrangig für die Führungskräfte <sup>1)</sup> gedeutet werden. Allerdings bedarf es auch hier keiner idealistischen oder emotionalen Bestimmungsfaktoren, <sup>2)</sup> womit aber ebenfalls die Möglichkeit ihres Hinzutretens in der Praxis nicht in Abrede gestellt sein soll. <sup>3)</sup> In Anlehnung an die oben vorgelegte generelle Kennzeichnung kann das bei den Führungskräften der verschiedenen Genossenschaftsunternehmungen notwendige kooperative Bewußtsein allgemein als der Wille zu konstruktiver genossenschaftskonformer Entscheidungsausrichtung und entsprechender unternehmerischer Initiative <sup>4)</sup> bezeichnet werden, der sich auf die zu entwickelnde geistige Erfassung der bestimmenden Merkmale des Genossenschaftswesens und dabei insbesondere des Förderungsauftrags gegenüber den Mitgliederwirtschaften <sup>5)</sup> sowie der sich daraus ergebenden jeweiligen konkreten Aufgabenstellungen gründet. In Anbetracht der unterschiedlichen Qualifikationsbedingungen der Führungspositionen bei den einzelnen Genossenschaftsunternehmungen ist hier natürlich eine Differenzierung nö-

- 
- 1) Es kommt hier in erster Linie auf die an der Spitze der einzelnen Genossenschaftsunternehmungen und -verbunde stehenden und damit über deren Tätigkeit entscheidenden Führungskräfte an, weniger auf die nachgeordneten Mitarbeiter, da diese in mehr oder minder starkem Maße gegenüber der Leitung weisungsgebunden sind, also im Extremfall auch ohne entsprechende Einsicht zu einem bestimmten Handeln veranlaßt werden können. - Hinsichtlich der die Führungskräfte im Genossenschaftswesen betreffenden Problematik siehe im übrigen auch unten, S.417 ff. u.432 ff.
  - 2) Wir stimmen deshalb nicht mit B a c k überein, wenn er hier eine "stark emotionale Haltung" ( B a c k , J.M.: Genossenschaftsgeist ..., a.a.O., S.180.) voraussetzt.
  - 3) Vgl. auch S e r a p h i m , H.-J.: Die genossenschaftliche Gesinnung ..., a.a.O., S.33 f.
  - 4) B a c k betont diese unternehmerischen Funktionen besonders für die leitenden Positionen in den - wie er sie nennt - großen gesellschaftswirtschaftlichen Leistungseinheiten des Genossenschaftswesens, (Vgl. B a c k , J.M.: Genossenschaftsgeist ..., a.a.O., S.181.) was vor allem auch auf die Verbundspitzen zu beziehen ist. Er spricht dabei von der Aufgabe, "wirtschaftliches Neuland auf jenen Gebieten zu erschließen, die für die Mitgliederwirtschaften wichtig und vielleicht existenznotwendig sind" (Ebenda.).
  - 5) Das beinhaltet u.E. noch nicht eine Dienstgesinnung oder innere Verpflichtung gegenüber den Mitgliedern, wie sie S e r a p h i m erwähnt. (Siehe S e r a p h i m , H.-J.: Die genossenschaftliche Gesinnung ..., a.a.O., S.33 f.)

tig; unter diesem Aspekt erscheint die These vertretbar, daß die Anforderungen an das genossenschaftliche Bewußtsein der Führungskräfte mit zunehmendem Grad ihrer Einfluß- und Verantwortungssphäre ebenfalls steigen. Damit sei der Versuch einer im Rahmen dieser Einführung zwangsläufig nur skizzenhaft und in Ansätzen zu entwickelnden allgemeinen Kennzeichnung der Stellung und Bedeutung des Faktors Erziehung im modernen Genossenschaftswesen abgeschlossen.

#### D. Ziel und Aufbau der Untersuchung

Das von den verschiedenen genossenschaftlichen Organisationen im Laufe ihrer Entwicklung getragene Bildungswesen wurde den im Vorstehenden beschriebenen allgemeinen und genossenschaftsspezifischen Funktionen nicht immer in ausreichendem Maße gerecht, umfaßte aber andererseits auch zusätzliche Bereiche und zeigte sich zum Teil sogar ohne engeren kooperativen Bezug. Die nun zu behandelnde Bildungsarbeit des ländlichen Genossenschaftssektors bleibt davon nicht ausgenommen.

Aufgabe der nachfolgenden Untersuchung, die im wesentlichen historisch-empirischen Charakter trägt, ist eine Gesamtdarstellung des Bildungswesens der ländlichen Genossenschaftsorganisationen in Deutschland <sup>1)</sup> von den Anfängen bis zur Gegenwart auf der Grundlage der verfügbaren Quellen und des von der Praxis überlassenen Informationsmaterials. Dabei stehen nicht pädagogische Gesichtspunkte im Vordergrund des Interesses, sondern genossenschaftlich-strukturelle und -ökonomische Aspekte. Das konkrete Erkenntnisziel kann wie folgt abgegrenzt werden. Unter Zugrundelegung des oben abgeleiteten Beziehungskomplexes, der zwischen der Struktur und Aufgabenstellung des Genossenschaftswesens einerseits und seinen daraus resultierenden Bildungserfordernissen andererseits besteht, als Arbeitsgrundlage sowie vor dem Hintergrund der jeweiligen Genossenschaftskonzeption und der relevanten faktischen Systemmerkmale sollen aus einer differenzierten Analyse der Ursprünge und Entwicklungsverläufe der Bildungsarbeit im ländlichen Genossenschaftswesen

---

1) Für die Nachkriegsentwicklung beschränkt sich die Untersuchung nur auf die Bundesrepublik; das in die Planwirtschaft eingegliederte ländliche Genossenschaftswesen Mitteldeutschlands bleibt außer Betracht.

ihr gegenwärtiger Stand abgeleitet und verständlich gemacht, <sup>1)</sup> die besonderen Merkmale ihrer Problem- und Aufgabenstellung geklärt sowie reale Möglichkeiten für ihre erfolgreiche Ausgestaltung, Vertiefung und Konzentration aufgezeigt werden, soweit sich das von der Outsiderposition aus erarbeiten läßt. Im Vordergrund der Fragestellung steht dabei durchwegs das Problem der Anpassung des in einem föderalistisch aufgebauten Stufenverbund - hier der ländlichen Genossenschaftsorganisation - entfalteten Bildungswesens an jeweils relevante Bedingungen und Erfordernisse; es geht also letztlich um das Effizienzproblem in relativer, d.h. die betreffende konkrete Datenkonstellation als Beurteilungskriterium mit einbeziehender Sicht.

Die aufgrund der Fülle des zu behandelnden Stoffes sehr umfangreiche Arbeit unterteilt die Gesamtentwicklung des Bildungswesens im ländlichen Genossenschaftssektor in drei große Entwicklungsphasen, denen die Gliederung der Abhandlung in drei Hauptteile entspricht. Da sich infolge des - sektoral gesehen - heterogenen Verlaufes der auf Mitglieder, Mitarbeiter und Außenstehende <sup>2)</sup> verzweigten Bildungsbemühungen keine allen erfaßten Objektbereichen gemeinsamen Zäsuren von brauchbarem Aussagewert erkennen lassen, wurden als Einteilungsmaßstab die Entwicklungsstadien der Mitarbeiterausbildung gewählt, deren hinreichend deutliche Übergänge zum Teil mit den markanten Organisationsveränderungen einhergehen und eine vertretbare zweckmäßige Gliederung erlauben. Allerdings dürfen die getroffenen temporären Abgrenzungen nicht als präzise, sondern nur als näherungsweise bestimmbare Einschnitte gewertet werden, denn die einzelnen Perioden lösen sich mehr oder minder

- 
- 1) Da im deutschen Genossenschaftswesen allgemein und speziell in der ländlichen Sparte traditionalistischen Einflüssen bis in die jüngste Zeit eine beachtliche prägende Kraft zugesprochen werden muß, läßt sich auch die Gegenwartssituation des Bildungssektors erst durch eine Rückblende auf den geschichtlichen Werdegang in rechter Weise verstehen und würdigen.
  - 2) Die auf Außenstehende gerichteten Bildungsbemühungen, die in der Regel der genossenschaftlichen Öffentlichkeitsarbeit (Siehe dazu u.a. W e n d t, Herbert: Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit im Genossenschaftswesen, in: ZgGenW, Bd.15 (1965), S.93 ff.) zugerechnet werden können, sollen allerdings jeweils nur in kurzen Zügen behandelt werden, da sie doch mehr ein Randgebiet darstellen und im übrigen nicht immer klar von der Werbung zu trennen sind.



fließend ab. Die Erarbeitung der Kennzeichen der drei Hauptphasen und - soweit vorhanden - deren Untergruppierung soll jeweils nach einer Skizze ausgewählter Merkmale der betreffenden Genossenschaftskonzeption und -struktur eine Erörterung der Ziele, der Organisation und der Maßnahmen des Bildungswesens umfassen. Der Grundaufbau der Darstellung wird also bei den einzelnen Untersuchungsabschnitten im wesentlichen unverändert bleiben.

Der erste Hauptteil der Arbeit behandelt die Entstehung der Grundstruktur des Bildungswesens im ländlichen Genossenschaftssektor. Dabei wird die trotz der frühzeitigen Spaltung in dieser Genossenschaftssparte lediglich im Detail etwas differierende Entwicklung des typischen, bis in die Gegenwart relevanten föderativen Verbundaufbaus des Bildungswesens - bereits begleitet von einer Schwerpunktverlagerung von der Mitgliedererziehung zur Mitarbeiterschulung - aufgezeigt. In Anbetracht der starken Zersplitterung des ländlichen Genossenschaftssektors in der Zeit vor 1930 berücksichtigt die Untersuchung hier im wesentlichen nur die beiden größten, auf Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Wilhelm Haas zurückgehenden Organisationen unter Einbeziehung jeweils vorangestellter Abrisse der Bildungsvorstellungen dieser beiden Genossenschaftspioniere. Darüber hinaus kommt in diesem Teil lediglich noch die arteigene sozialpädagogische Tätigkeit der Regensburger Genossenschaftsorganisation wegen ihrer Bedeutung für das berufsständische ländliche Bildungswesen zur Darstellung. Diese Phase der Ausprägung der Grundstruktur des Bildungswesens umfaßt genau genommen zwei Entwicklungsabschnitte. Die erste Periode - etwa bis zur Jahrhundertwende reichend - ist durch einen vorherrschenden Punktualismus in der Bildungsarbeit gekennzeichnet. Erst nach 1900 kann bei den zwei großen Richtungen - abgesehen von einzelnen unerheblichen sektoralen Phasenverschiebungen - im Zuge eines geordneteren Vorgehens auf breiter Basis die eigentliche Entfaltung der charakteristischen Struktur der Bildungsaktivität festgestellt werden.<sup>1)</sup> Gleichwohl soll hier im In-

---

1) Die typische Ausprägung der Grundformen des Bildungswesens im ländlichen Genossenschaftssektor beginnt folglich mit einer etwa auf ein Jahrzehnt zu bemessenden Verzögerung nach dem von B a c k auf den Erlaß des Genossenschaftsgesetzes im Jahre 1889 datierten Einsetzen der Periode des Ausbaus in der deutschen Genossenschaftsentwicklung. (Vgl. dazu B a c k, Josef M.: Genossenschaftsgeschichte, in: Handwörterbuch der Betriebswirt-



teresse der größeren Geschlossenheit der Abhandlung eine zusammengefaßte Darstellung dieser zwei Perioden erfolgen, da deren erste zu wenig Ansatzpunkte für eine ergiebige gesonderte Behandlung bietet. Dabei werden die Bildungsbemühungen der einzelnen Genossenschaftsrichtungen getrennt analysiert; eine Paralleluntersuchung empfiehlt sich in Anbetracht der differenzierten Materie aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht.

Der zweite Hauptteil umfaßt mit dem Zeitraum von 1930 bis 1960 einen Entwicklungsabschnitt, der - seinerseits wieder aufgegliedert in eine Abfolge von drei Phasen - als Periode der Synthese und heterogenen Differenzierung der Bildungsarbeit gekennzeichnet werden kann. Dabei handelt es sich im Rahmen der allmählichen Betriebsgrößenerweiterung der Genossenschaften, der zunehmenden Funktionsausgliederung aus den Trägerwirtschaften und der sich abzeichnenden Vergrößerung der Stufenfolgen der genossenschaftlichen Kooperation um die nach erreichter Vereinigung des ländlichen Genossenschaftssektors erfolgende Zusammenfassung der vordem getrennt entfalteten Bildungsaktivität sowie um den weiteren traditionalistischen Ausbau unter Berücksichtigung politisch bedingter Sondereinflüsse.

Im letzten Hauptteil wird die gegenwärtige Situation analysiert, die sich kurz als Phase der Neuorientierung charakterisieren läßt. Sie vollzieht sich gleichlaufend mit den jüngsten, namentlich auf Konzentrations- und Integrationsvorgängen basierenden strukturellen Veränderungen in der Raiffeisenorganisation und ist maßgeblich getragen von dem Bemühen um Systematisierung, Koordination und übergeordnete Steuerung. Dieser Teil der Abhandlung soll auch die Ansatzpunkte für die weitere Gestaltung der Bildungsarbeit mit erfassen.

Als der den Ablauf der drei großen Entwicklungsabschnitte des Bildungswesens überspannende Bogen wird sich eine fortschreitende, wenngleich nicht abgeschlossene Entideologisierung - verbunden mit einer genossenschaftlich-ökonomischen Verdichtung - erweisen.

---

schaft. Begründet v. Heinrich Nicklisch, 3., völlig neu bearbeitete Aufl. Hrsg. v. Hans Seischab u. Karl Schwan tag, Bd.II, Stuttgart 1958, Sp.2197 u. 2206.)

Den Schluß der Untersuchung bildet eine gedrängte realtypische Synopsis der wichtigsten aus der nun in Angriff zu nehmenden Untersuchung gewonnenen Gesichtspunkte und Ergebnisse.

## Teil A

### ENTWICKLUNG DER GRUNDSTRUKTUR

#### DES

#### BILDUNGSWESENS

(Von den Anfängen bis 1930)

### I. Kapitel

Das Bildungswesen der Neuwieder Genossenschaftsorganisation

(System R a i f f e i s e n )

#### 1. Abschnitt

Die genossenschaftliche Bildungsauffassung von

Friedrich Wilhelm R a i f f e i s e n

#### A. Wesenszüge der Genossenschaftsidee von R a i f f e i s e n

Das Verdienst der Gründung des modernen ländlichen Genossenschaftswesens gebührt Friedrich Wilhelm R a i f f e i s e n <sup>1)</sup>. Den Zu-

---

1) Eingehende Darstellungen des Lebens, der Persönlichkeit, der Ideen und des Wirkens von R a i f f e i s e n geben u.a. F a b b e n d e r , Martin: F. W. Raiffeisen in seinem Leben, Denken und Wirken im Zusammenhange mit der Gesamtentwicklung des neuzeitlichen Genossenschaftswesens in Deutschland, Berlin 1902, S.12 ff., S e e l m a n n - E g g e b e r t , Erich Lothar: Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Sein Lebensgang und sein genossenschaftliches Werk, Stuttgart 1928, S.24 ff., K r e b s , Willy: Fr. W. Raiffeisen. Ein Kapitel bäuerlicher Selbsthilfe. Neu hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn. Bearbeitet v. Bruno H u g u e n i n , Neuwied a.Rh. (1949), S.11 ff., F a u s t , Helmut: Geschichte der Genossenschaftsbewegung. Ursprung und Weg der Genossenschaften im deutschen Sprachraum, (zugleich 2., völlig neu bearbeitete u. stark erweiterte Aufl. des Buches "Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung", Ausgabe 1958,) Frankfurt a.M. 1965, S.268 ff., und R i c h -

gang zu seiner Genossenschaftskonzeption <sup>1)</sup>, die auch den geistigen Ursprung der Bildungsarbeit dieser Sparte beinhaltet, gewinnt man nur bei einer Berücksichtigung der durch die religiös-sittliche Wertordnung der christlichen Weltanschauung geprägten Lebensauffassung R a i f f e i s e n s sowie der Zeitumstände.

Die wirtschaftlich-soziale Situation auf dem Lande um die Mitte des 19ten Jahrhunderts war bestimmt durch die Auswirkungen der S t e i n - H a r d e n b e r g schen Reformen. Die Befreiung der Bauern aus der Abhängigkeit vom jeweiligen Grundherrn und ihre Ausstattung mit eigenem Besitztum - beides mit dem Ziel einer prinzipiellen Verbesserung der Lage der Landwirtschaft durchgesetzt - erwiesen sich aufgrund ihrer zügigen Verwirklichung vielfach als zu einschneidender Umbruch. Die Bauern waren größtenteils auf die Eingliederung in eine Wirtschaftsordnung liberal-individualistischer Prägung und den damit verbundenen Zwang zur Selbstbehauptung am Markt nicht ausreichend vorbereitet. Hinzu kam als gravierender Faktor die erforderliche Umstellung von der Natural- zur Geldwirtschaft. Die Verschuldung der Höfe durch die Belastung mit dem Ablösungswert und der wachsende Kapitalbedarf als Folge der Intensivierung der Anbauweise, die durch die Ausdehnung der Märkte und durch die nicht zuletzt vom Auslandsangebot mit induzierte Konkurrenzverschärfung erzwungen wurde, auf der einen Seite sowie das niedrige Preisniveau für landwirtschaftliche Produkte andererseits führten zu einer hohen Nachfrage nach Agrarkrediten. Da sich noch kein speziell darauf eingestelltes Bankensystem entwickelt hatte, gerieten viele der im Umgang mit Geld unkundigen Bauern zunehmend in eine existenzgefährdende Abhängigkeit von dem sich ausbreitenden Wucherunwesen. Eine um sich greifende Verelendung auf dem Lande, verbunden mit einem geistig-sittlichen Niedergang, war die Folge, zumal es auch an einer konstruktiven staatlichen Agrarpolitik fehlte, was im übrigen den Erfolg der Ideen R a i f f e i s e n s sehr begünstigte. <sup>2)</sup>

---

t e r , Heinrich: Friedrich Wilhelm Raiffeisen und die Entwicklung seiner Genossenschaftsidee. Diss. Erlangen-Nürnberg, München 1966, S.13 ff.

- 1) Wir beschränken uns hier im wesentlichen nur auf die sich nach verschiedenen Entwicklungsstadien ergebende abschließende Ausprägung seiner Genossenschaftsidee.
- 2) Nähere Schilderungen der damaligen Situation finden sich bei S c h e r e r , Adolf: Raiffeisen und sein Werk, in: Raiffeisen

Kennzeichnend für die Grundeinstellung *R a i f f e i s e n s*, nach der "sich das geistige Wohl von dem materiellen Wohle nicht trennen" <sup>1)</sup> läßt, ist es, daß er nur dann eine Möglichkeit zur Beseitigung der eben skizzierten Notsituation auf dem Lande sah, wenn die Verbesserung der wirtschaftlichen Verhältnisse mit einer geistig-sittlichen Hebung der Menschen verbunden wurde. Er trat im Grunde für eine Gestaltung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens nach religiösen Verhaltensnormen ein: "Auf dem wirtschaftlichen Gebiete, mit welchem wir es zu thun haben, kommt es lediglich .. auf die praktische Bethätigung des Christentums im öffentlichen Leben an." <sup>2)</sup> Deshalb forderte er, daß "das Bestreben allgemein verbreitet wird, wenigstens im sozialen Leben darin zu wetteifern, das religiöse Bekenntniß hauptsächlich durch die in der Gottesliebe wurzelnde christliche Nächstenliebe zu bethätigen" <sup>3)</sup>.

Von diesen Vorstellungen ließ sich *R a i f f e i s e n* bei der Gründung seiner Wohltätigkeitsvereine leiten; <sup>4)</sup> er hielt auch an ihnen fest, als er sich mit der Errichtung der - wie er ausdrücklich feststellte - "aus christlicher Grundlage beruhenden Darlehnskassen-Vereine" <sup>5)</sup> dem Selbsthilfegedanken zuwandte und dabei zu einer eigenständigen Lösung gelangte, "bei welcher er seine christlich-charitativen Bestrebungen mit der wirtschaftlichen Genossenschaftsarbeit verbinden konnte und den Genossenschaften den Charak-

---

in unserer Zeit. Zum hundertjährigen Bestehen der ländlichen Genossenschaften. Hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn 1949, S.8 ff., *K r e b s*, W.: Fr. W. Raiffeisen, a.a.O., S.7 ff., *S c h a c k*, Gerhard: Raiffeisen in Deutschland. Idee, Organisation und gegenwärtiger Stand des ländlichen Genossenschaftswesens im Bundesgebiet, 4. überarbeitete Aufl., Neuwied a.Rh. 1963, S.10 ff., und *F a u s t*, H.: Geschichte ..., a.a.O., S.268 ff.

- 1) *R a i f f e i s e n*, Friedrich Wilhelm: Die Darlehnskassen-Vereine, 6. Aufl. Unveränderter Abdruck der 5. Aufl. v. 1887. Mit einem Geleitwort v. Adam *M e y e n s c h e i n*. Hrsg. v. Generalverband der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften, e.V. Berlin, Neuwied 1923, S.16.
- 2) Ebenda, S.3.
- 3) Ebenda.
- 4) Vgl. dazu u.a. *F a u s t*, H.: Geschichte ..., a.a.O., S.274 ff., und *R i c h t e r*, H.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen ..., a.a.O., S.20 ff.
- 5) *R a i f f e i s e n*, F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.3; vgl. auch den Auszug eines Briefes von *R a i f f e i s e n* an seinen ehemaligen Mitarbeiter *W e i d e n h a m m e r*, zitiert bei *F a u s t*, H.: Geschichte ..., a.a.O., S.301 f.



ter christlicher und gemeinnütziger Vereinigungen verlieh." <sup>1)</sup> Ökonomisch betrachtet entwickelte R a i f f e i s e n in seiner Genossenschaftsidee mit der Einbeziehung der Zentralen- und Verbandsbildung <sup>2)</sup> bereits Ansätze einer Verbundkonzeption. Dabei ist bemerkenswert, daß er eine Zentralisation im Sinne eines von der Spitze her erfolgenden Aufbaus eines einheitlichen genossenschaftlichen Systems mit gleichgerichteter Zielverwirklichung anstrebte <sup>3)</sup> - ein Gedanke, der u.E. heute wieder in zunehmendem Maße Aktualität besitzt. In den Darlehnskassen selbst, die er als ländliche Kreditgenossenschaften ohne Warenverkehr vorsah, <sup>4)</sup> sollten folgende - auch als Raiffeisensche Grundsätze bezeichnete - Prinzipien verwirklicht werden: Unbeschränkte Haftung der Mitglieder, kein Geschäftsanteil oder jeweils nur einer mit höchstens darlehnsüblicher Verzinsung, möglichst kleiner - auf Dorf oder Pfarrei begrenzter - Vereinsbezirk, ehrenamtliche Verwaltung - vom Rechner abgesehen - sowie Verfolgung ökonomischer und sittlicher Ziele. <sup>5)</sup> Die ethische Fundie-

- 1) S e e l m a n n - E g g e b e r t , Erich Lothar: Die Systeme im neuzeitlichen deutschen Genossenschaftswesen, ihre Entstehung und ihr gegenwärtiger Stand, 2. umgearbeitete Aufl., Stuttgart 1927, S.58; er weist hier auf die Ähnlichkeit der Ideen von R a i f f e i s e n und Victor Aimé H u b e r (Vgl. dazu auch F a b b e n d e r , M.: F. W. Raiffeisen ..., a.a.O., S.219.) hin, sieht jedoch keinen Anhaltspunkt dafür, daß R a i f f e i s e n durch die Gedanken H u b e r s unmittelbar beeinflusst wurde.
- 2) Siehe R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.133 ff.
- 3) Vgl. dazu S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.217 ff., und ders.: Die Systeme ..., a.a.O., S.62, 91 ff. u.113. - Diese Einstellung R a i f f e i s e n s bildete neben den religiös-ethischen Anliegen ein wichtiges Objekt der Auseinandersetzungen mit der sich abspaltenden Organisation unter Wilhelm H a a s , worauf noch zurückzukommen sein wird. Von einer Berücksichtigung der als erster genossenschaftlicher Systemstreit bezeichneten Kontroverse mit S c h u l z e - D e l i t z s c h wollen wir dagegen in dieser Arbeit absehen.
- 4) Für die Durchführung des Warenverkehrs empfahl er die Errichtung von Untergenossenschaften; (Vgl. R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.101 ff., sowie auch S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.171 ff.) die reale Entwicklung verlief entgegengesetzt. (Siehe S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Die Systeme ..., a.a.O., S.72 f.)
- 5) Nach S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.204 f.

rung des Genossenschaftsgedankens bei R a i f f e i s e n kam demnach auch direkt in der Aufgabenstellung der Darlehnskassen zum Ausdruck. Mit der satzungsmäßig verankerten Forderung, daß die Genossenschaften "die Verhältnisse ihrer Mitglieder in sittlicher und materieller Beziehung" <sup>1)</sup> verbessern sollten, wurden damit unmittelbar metaökonomische Ziele vorgegeben. "Die Besserung der wirtschaftlichen Lage sollte den Boden bereiten für eine allgemeine kulturelle und sittliche Hebung aller Bevölkerungsklassen und sie dadurch wieder mehr zu christlichen Gedanken und Anschauungen zurückführen." <sup>2)</sup> Schon dadurch erklärt es sich, daß R a i f f e i s e n die Notwendigkeit der Erziehung besonders betonte und in diesem Sinne den ökonomisch-sozialpädagogischen Charakter seiner Genossenschaftsauffassung prägte. Die im einzelnen entwickelten Erziehungsgedanken wurden von ihm allerdings nicht zusammenhängend, sondern punktuell dargestellt. Auch kann von einem in sich geschlossenen genossenschaftlichen Erziehungssystem noch nicht die Rede sein.

## B. Bildungsziele

### I. Ganzheitliche Erziehung der Mitglieder

Aus den bisherigen Darlegungen geht hervor, daß die materielle und geistige Hebung der sich in der Selbsthilfeorganisation R a i f f e i s e n s zusammenschließenden Landbevölkerung - also nicht nur der Bauern - im Mittelpunkt seiner genossenschaftlichen Bestrebungen stand. Darauf sollte auch der Schwerpunkt des Erziehungswesens ausgerichtet sein, das entsprechend umfassend konzipiert wurde. R a i f f e i s e n verfolgte eine tiefgreifende Einflußnahme auf die Mitglieder, die weit über das rein Genossenschaftlich-Ökonomische hinausging und letztlich bis zur Erneuerung einer christlichen Lebenshaltung reichte - ein sehr anspruchsvolles und hinsichtlich der Realisierungsmöglichkeiten auch unter damaligen Verhältnissen doch recht problematisch anmutendes Gesamtanlie-

- 
- 1) R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.10. (Sperrung im Original hier nicht hervorgehoben.)  
R a i f f e i s e n nahm diese Forderung auch in § 2 seiner Normalstatuten für die Darlehnskassen-Vereine auf. (Vgl. ebenda, S.118.)
- 2) S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.187.

gen. Es ging ihm hier vor allem darum, dem moralischen Niedergang Einhalt zu gebieten und den Willen zur Selbsthilfe zu fördern: "Indem man bei den Bedürftigen zunächst das Verlangen erweckt, sich emporzuarbeiten und eine günstigere Lebensstellung zu erringen, wird in ihnen zugleich das Bestreben hervorgerufen, alle moralischen und physischen Kräfte auf das höchste anzuspannen." <sup>1)</sup>

Zur Hebung der materiellen Verhältnisse befürwortete er gleichzeitig eine Belehrung der Mitglieder "über alles das, was zur Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Lage Noth thut" <sup>2)</sup>; insbesondere hielt er es für dringlich, die Mitglieder angesichts des damals weit verbreiteten Wucherunwesens über den richtigen Umgang mit Geld aufzuklären: "Mit den ... reichlich zu beschaffenden Geldmitteln allein ist es indeß keineswegs gethan. Es kommt vielmehr hauptsächlich darauf an, dieselben auch nutzbringend, nämlich zur Hebung der Wirthschaft und der Production, nicht aber in verkehrter Weise oder gar zu unnothigen Ausgaben zu verwenden. Die Belehrung hierüber und die Erkenntniß in dieser Beziehung ist ebenso wichtig, oder vielleicht noch wichtiger, als die Geldbeschaffung." <sup>3)</sup> Dieses Ziel einer Verbesserung des landwirtschaftlichen und allgemeinen ökonomischen Wissens muß nicht nur unter dem Förderungsaspekt, sondern auch in Anbetracht der zur damaligen Zeit noch unterentwickelten Bildungsmöglichkeiten für die Landbevölkerung <sup>4)</sup> als besonders bedeutsam angesehen werden. Es liegen allerdings keine Anhaltspunkte dafür vor, daß R a i f f e i s e n im Rahmen seiner Genossenschaftsorganisation ein eigenes ländliches Bildungssystem aufbauen wollte. Er wies den Genossenschaften auf diesem Gebiet nur eine

---

1) R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.16; vgl. auch ebenda, S.14 f.

2) Ebenda, S.66; siehe dazu auch B e c k e r , Georg: Die Idee Raiffeisens, in: F. W. Raiffeisen zum Gedächtnis. Hrsg. v. der Stiftungsgemeinschaft des Reichverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. in Gemeinschaft mit dem Institut für Genossenschaftswesen an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt a.M. Wissenschaftlicher Bearbeiter: Reinhold H e n z l e r , Neuwied a.Rh. 1938, S.136.

3) R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.15.

4) Das Bildungsproblem auf dem Lande wird noch mehrfach zur Sprache kommen.

Ergänzungsfunktion zu und befürwortete im übrigen generell eine nachhaltige Verbesserung des Bildungswesens auf dem Lande. <sup>1)</sup>

Eine Inangriffnahme der genannten Zielsetzungen versprach nur in einem leistungsfähigen Genossenschaftswesen Aussicht auf Erfolg. R a i f f e i s e n erkannte, daß zur Verwirklichung der dafür erforderlichen Kooperationsintensität nicht zuletzt eine - hier natürlich auf der Basis seiner Konzeption - spezifisch genossenschaftliche Bildung der Mitglieder nötig war: "Ist ein Darlehnskassen-Verein in's Leben gerufen worden, so haben zunächst nur wenige Personen ein richtiges Verständnis für das Wesen und die Ziele desselben. Die Masse der Mitglieder hat davon wenig oder keinen Begriff. Um diesen zu erzeugen, ... muß öfters und so lange ... belehrend eingewirkt werden, bis der Verein vom rechten Geiste erfüllt ist. Dazu ist im besten Falle eine längere Zeit erforderlich." <sup>2)</sup> Dieser Geist sollte zweifellos nicht nur ökonomisch orientiert sein, sondern sich auch maßgeblich auf die Einsicht gründen, daß ohne die "sittlichen Kräfte, d.h. ohne Erkenntnis der Pflichten zunächst gegen Gott und dann auch besonders gegen unsere Mitmenschen ... und ohne das ernste Bestreben, diese Pflichten zu erfüllen, ... eine gedeihliche Entwicklung und Wirksamkeit der Darlehnskassen-Vereine geradezu unmöglich" <sup>3)</sup> sei.

## II. Funktionsbezogene fachliche Unterweisung der Mitarbeiter

Im Vergleich zu der von ihm besonders betonten Mitgliedererziehung befaßte sich R a i f f e i s e n mit dem Problem der Heranbil-

- 1) Siehe dazu auch R i c h t e r , H.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen ..., a.a.O., S.135.
- 2) R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.89; obgleich R a i f f e i s e n hier von einem längerdauernden Vorgang sprach, so erfaßte er damit allerdings noch nicht die in der Einführung zu dieser Untersuchung abgeleitete Notwendigkeit einer permanenten genossenschaftlichen Bildungsarbeit.
- 3) Ebenda, S.4; R a i f f e i s e n hielt damit an der christlichen Nächstenliebe als wesentlichem Fundament für seine Genossenschaftsgründungen fest; dieses System wurde von ihm auch als "christlicher Sozialismus" (Ebenda, S.22.) bezeichnet - allerdings ohne ersichtliche unmittelbare Bezugnahme auf die christlichen Sozialisten in England. (So W a r t n e r , R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.42.)

dung von Mitarbeitern nur wenig. Diese Zurückhaltung ist zweifellos primär auf die damaligen Umstände zurückzuführen, nicht auf die Eigenart seiner genossenschaftlichen Systemvorstellungen, aus denen sich durchaus die Notwendigkeit der Mitarbeiterausbildung ableiten läßt, man denke nur an das Prinzip der ehrenamtlichen Verwaltung durch die Mitglieder, also in der Regel durch kaufmännische Laien, bei denen nicht ausnahmslos die hierfür erforderlichen Fähigkeiten vorausgesetzt werden konnten - ganz abgesehen von den weitergehenden Qualifikationen, die bei diesen Führungskräften der Genossenschaften infolge der von ihnen zu erfüllenden Bildungsaufgaben für die übrigen Mitglieder nötig waren. In der Tat kam R a i f f e i - s e n bei seinen wenigen Ausführungen auch hierauf zu sprechen.

In bezug auf die Mitarbeiter im Unterbau legte R a i f f e i - s e n nicht rein fachliche Maßstäbe für die Eignung zur Tätigkeit in den Genossenschaftsorganen an, sondern bestand darauf, daß "auch die moralischen Fähigkeiten maßgebend sein sollen" <sup>1)</sup> für die Übernahme von Funktionen in der Genossenschaft: "Zuverlässigkeit des Charakters und gemeinnützige Gesinnung sind die Haupterfordernisse für die Verwaltungsorgane." <sup>2)</sup> Hinsichtlich der für die Geschäftsführung der Genossenschaften notwendigen funktionsbedingten Qualifikationen begnügte er sich mit relativ niedrigen Anforderungen: "Es bedarf ... keiner weiteren Vorbildung, als gewöhnlicher Elementarschulkenntnisse." <sup>3)</sup> Daraus darf nicht der Schluß gezogen werden,

- 
- 1) R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.21.
- 2) Ebenda, S.52. - Diese ethischen Bedingungen leiten sich u.a. einmal aus dem Prinzip der ehrenamtlichen Verwaltung ab, wobei er sich allerdings mit der Befürwortung einer angemessenen Vergütung für die Rechner nicht dogmatisch zeigte und betonte, "daß die Forderung, unentgeltlich zu arbeiten, nicht zu weit getrieben wird" (Ebenda, S.74.); einen zweiten Grund formulierte er so: "Ohne Bethätigung eines guten Geistes und ohne das gute Beispiel von Seiten der geschäftsführenden Personen wird auch von Gemeinschaft und gemeinnütziger Thätigkeit in einer Genossenschaft nicht die Rede sein können. Nur durch das gute Vorbild der Führer wird es möglich sein, in einem solchen Vereine eine gegenseitig liebevolle, brüderliche Gesinnung hervorzurufen, durch welche ... dann nach allen Richtungen hin der Verein segenbringend zu wirken im Stande sein wird." (Ebenda, S.73.)
- 3) Ebenda, S.52.



daß R a i f f e i s e n auf eine geordnete und sachgerechte Verwaltung wenig Wert legte, <sup>1)</sup> denn er bemerkte im selben Zusammenhang einschränkend: "Wenn wir dies stets behauptet haben und noch behaupten, so soll damit aber keineswegs gesagt sein, daß diese Vorkenntnisse genügten, um von vorneherein die gute Geschäftsführung eines Darlehnskassen-Vereins zu sichern." <sup>2)</sup> Der Grund für diese geringe Vorbildungsvoraussetzung ist darin zu suchen, daß die Geschäftsvorgänge damals noch verhältnismäßig einfach waren und daß es außerdem nicht genügend kaufmännisch ausgebildete Fachkräfte auf dem Lande gab, die bereit waren, ehrenamtlich an der Verwaltung der Genossenschaften mitzuwirken. So sah sich R a i f f e i s e n gezwungen, auch auf andere Berufsgruppen ohne einschlägiges Fachwissen zurückzugreifen; die erforderlichen Kenntnisse sollten den Betroffenen, vor allem soweit sie in der genossenschaftlichen Geschäftsführung tätig waren, in der Praxis vermittelt werden. <sup>3)</sup> Das ist einer der wenigen Zusammenhänge, in denen R a i f f e i s e n die Notwendigkeit einer intentionalen Mitarbeiterausbildung andeutete. Mochte diese Zielsetzung den genossenschaftlichen Verhältnissen in der Gründungsperiode noch gerecht werden, so konnte sie bei einer Ausweitung und Vertiefung der Geschäftstätigkeit nicht mehr genügen. Hier erscheinen die Vorstellungen R a i f f e i s e n s noch wenig ausgeprägt.

Anspruchsvoller - allerdings recht allgemein gehalten - äußerte sich R a i f f e i s e n hinsichtlich der Mitarbeiter des Anwaltschaftsverbandes <sup>4)</sup>. Aus den damals im Spitzenverband bereits gewonnenen Erfahrungen folgerte er, "daß diese Mitarbeiter, wenn sie den an sie gestellten Anforderungen nach allen Richtungen hin genügen sollen, einer recht gründlichen, längere Zeit in Anspruch

---

1) Er betonte vielmehr nachdrücklich die Notwendigkeit einer sorgfältigen, vorsichtigen und auch strengen Geschäftsführung, wie insbesondere aus seinen eingehenden Erörterungen über die Organe und die Geschäftstätigkeit der Vereine vielfach hervorgeht. (Vgl. R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.52 ff u. 76 ff.)

2) Ebenda, S.52 f.

3) Vgl. ebenda, S.53 u. 153.

4) Die Mitarbeiter der Zentralkasse bezog er noch nicht mit ein.

nehmenden Ausbildung bedürfen." <sup>1)</sup> Er präziserte nun die dabei von genossenschaftlicher Seite zu verfolgenden Ziele nicht näher. Offenbar ging es ihm hier aber vor allem um die genossenschaftsbezogenen kaufmännischen und rechtlichen Kenntnisse, denn er bezeichnete es anschließend mehr im Sinne einer Vorbedingung als wünschenswert, daß diese Fachkräfte bereits "in den verschiedenen Zweigen der Land- und Volkswirtschaft, welche bei der Leitung der Vereine in Betracht kommen, unterrichtet sind." <sup>2)</sup> Schließlich fehlte auch hier nicht der Hinweis auf die Notwendigkeit einer religiös-ethisch fundierten Genossenschaftsgesinnung, wenn er den Mitarbeitern des Anwaltschaftsverbandes vor allem infolge der geringen Bezahlung ein hohes Maß an Selbstlosigkeit und christlicher Nächstenliebe abverlangte. <sup>3)</sup> Mit der zuletzt genannten Argumentation allerdings löste er sich u.E. doch zu stark von den realen Möglichkeiten, denn es erscheint kaum denkbar, daß im Unter-, Mittel- oder Oberbau ein qualifizierter Berufsgenossenschaftlerstab bei Unterbezahlung gewonnen und auf die Dauer erhalten werden kann. <sup>4)</sup>

### C. Vorstellungen über die Gestaltung der Bildungsarbeit

#### I. Beratung und Aufklärung der Mitglieder durch die Primärgenossenschaften

Die weitgehenden pädagogischen Zielsetzungen für die Mitglieder konnten nur durch intensive Einflußnahme erreicht werden; daher wies R a i f f e i s e n diesen Aufgabenbereich in erster Linie den örtlichen Darlehnskassen-Vereinen zu, da hier - begünstigt durch die geforderte enge Begrenzung der Vereinsbezirke - <sup>5)</sup> die

---

1) R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.152 f.

2) Ebenda, S.153.

3) Vgl. ebenda, S.153 f.

4) Ein Indiz für die Richtigkeit dieser These mag darin gesehen werden, daß R a i f f e i s e n selbst schon eine größere - wie uns scheint, nicht nur anforderungsbedingte - Mitarbeiterfluktuation beim Anwaltschaftsverband eingestehen mußte. (Vgl. ebenda, S.153.)

5) Siehe ebenda, S.18; er bezeichnete es an dieser Stelle als Grundsatz, "die Vereinsbezirke, unbeschadet der Lebensfähigkeit, möglichst klein abzugrenzen." (Zitat im Original gesperrt.)

persönlichen Kontakte besonders gut ausgeprägt waren. <sup>1)</sup> Zur Erleichterung der Bildungsarbeit auf lokaler Ebene schlug er ursprünglich noch die Gründung von besonderen, als Casinos bezeichneten Untergenossenschaften vor, die sich speziell der landwirtschaftlichen Belehrung der Mitglieder widmen sollten. <sup>2)</sup> Die Aufgaben dieser landwirtschaftlichen Casinos präzisierete R a i f f e i s e n in § 2 der für sie vorgeschlagenen Normalstatuten wie folgt: "Das Casino hat den Zweck, durch Vorträge und Besprechungen, sowie durch Verbreitung und Benutzung guter landwirtschaftlicher Bücher und Zeitschriften die Mängel und Fehler der Landwirtschaft zu erforschen und klarzustellen, die Mittel zu deren Abhülfe aufzusuchen, die allgemeinen Fortschritte der Landwirtschaft auf die hiesigen Verhältnisse passend anzuwenden und für die Beschaffung der dazu nöthigen Hilfsmittel zu sorgen." <sup>3)</sup> R a i f f e i s e n beabsichtigte, mit den Casinos eine Verbindung der Darlehnskassen zu den landwirtschaftlichen Vereinen herzustellen. <sup>4)</sup> Da dies - wie aus seiner Anmerkung zu den eben erwähnten Normalstatuten in der hier zugrunde gelegten 5. Auflage seines Buches hervorgeht - <sup>5)</sup> nicht gelang, hielt er die Errichtung von Casinos nicht mehr für nötig: "Die Gründung besonderer landwirtschaftlicher Casinos erscheint alsdann kein Bedürfnis. ... Ohne besondere Constituirung können die Generalversammlungen der Darlehnskassen-Vereine die landwirtschaftlichen Casinos vollständig ersetzen." <sup>6)</sup>

Mit der vorstehenden Ansicht bekräftigte er einmal mehr seine Auffassung, daß sich vor allem die Generalversammlungen neben sonstigen Veranstaltungen sehr gut als Bildungsforum eigneten und entsprechend

---

1) Vgl. R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.18 f. - Dieses Prinzip wurde noch nach dem Zweiten Weltkrieg befürwortet (Siehe z.B. B e c k e r , Georg: Raiffeisen in der Bildungsaufgabe des Dorfes, in: Raiffeisen in unserer Zeit, a.a.O., S.78 f.) und verlor erst mit den in den letzten Jahren zu verzeichnenden Konzentrationstendenzen im ländlichen Genossenschaftssektor an Bedeutung.

2) Vgl. R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.180 f.

3) Ebenda, S.181.

4) Vgl. ebenda.

5) Vgl. ebenda, S.184.

6) Ebenda.

auszugestalten seien; die Mitglieder sollten durch "Vorträge und durch volkstümliche Besprechungen in den Generalversammlungen ... belehrt werden." <sup>1)</sup> Um den Erfolg zumindest nicht durch Mangel an Teilnehmern zu gefährden, ging R a i f f e i s e n hier sogar vom Prinzip der Freiwilligkeit ab und empfahl, den Besuch der Generalversammlungen nötigenfalls durch Zwang, besonders durch Einführung einer Strafe bei Nichterscheinen, sicherzustellen. <sup>2)</sup>

Neben dieser generellen Aufklärung forderte R a i f f e i s e n eine individuelle Beratung der Mitglieder vornehmlich durch den Vorstand; er bezeichnete es als eine "... moralische Verpflichtung desselben, das Verhalten der Mitglieder zu beobachten, sie vor Nachtheil zu behüten, vor der Verbindung mit wucherischen Subjecten zu warnen, ihnen mit Rath beizustehen und die strebsamen und fleißigen Mitglieder auf die durch die Vereine zu gewährende Hülfe aufmerksam zu machen." <sup>3)</sup> Besonders in der unter strenger Prüfung der Kreditfähigkeit und -würdigkeit vorzunehmenden Darlehensvergabe sah er eine gute Gelegenheit zur persönlichen Einwirkung des Vorstandes auf die Mitglieder, um so die wirtschaftliche Förderung mit einer erzieherischen Hilfe zur Selbsthilfe zu verbinden. <sup>4)</sup>

Darüber hinaus befürwortete R a i f f e i s e n - und damit beschränkte er sich nicht mehr allein auf den Kreis der Mitglieder - als mittelbaren Beitrag zur Hebung des Bildungsniveaus auf dem Lande die Förderung entsprechender Schulungseinrichtungen durch die Genossenschaften. <sup>5)</sup> Dabei ist gerade der Gedanke einer Gründung oder Unterstützung von Fortbildungsschulen bemerkenswert, denn für die Landjugend fehlte noch ein ausreichendes allgemeines und berufli-

---

1) R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.66; siehe auch ebenda, S.16; vgl. dazu außerdem S e e l - m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.188 f.

2) Vgl. R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.66 f.

3) Ebenda, S.57 f.

4) Siehe dazu ebenda, S.19, 57 f. u. 89 f.

5) Vgl. ebenda, S.110.

ches Weiterbildungssystem. <sup>1)</sup> Selbst diese gemeinnützigen Intentionen R a i f f e i s e n s sind folglich nicht als Konkurrenzbestrebungen gegenüber staatlichen oder berufsständischen Bildungsträgern aufzufassen, sondern als ein Bemühen, vorhandene Mängel aus- hilfsweise zu vermindern.

Die für diese direkte oder mittelbare Bildungsarbeit nötigen finanziellen Mittel wollte R a i f f e i s e n nach Ansammlung eines angemessenen unteilbaren Vereinskapitals aus dessen Erträgen sowie aus den im weiteren Verlauf erzielten, aber nicht ausgeschütteten Überschüssen bereitgestellt wissen. Von dieser Regelung versprach er sich infolge der damit verbundenen Ausschaltung eigennütziger Gewinn Spekulationen zudem noch eine den Gemeinsinn fördernde Nebenwirkung. <sup>2)</sup>

## II. Anleitung, Beratung und Aufklärung der Mitarbeiter durch den Anwaltschaftsverband

Die wenigen Hinweise R a i f f e i s e n s zur Durchführung der Mitarbeiterausbildung beschränkten sich auf die Mitglieder der Ver-

- 
- 1) So wurde beispielsweise die Berufsschulpflicht nominell erst nach 1919 eingeführt. (Nach F e u e r s t a c k , Käthe: Das ländliche Bildungswesen als gesellschaftliche Aufgabe, Hannover 1953, S.93.) - Vgl. zur genossenschaftlichen Tätigkeit in diesem Bereich im übrigen auch unten, S.105 f.
  - 2) Siehe dazu R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.107 ff. u. 131. - F a B b e n d e r und W y g o d z i n s k i weisen hinsichtlich des unteilbaren Reservefonds und der gemeinnützigen Verwendung der Gewinne auf Parallelen - der Nachweis direkter Beziehungen ist wiederum nicht zu erbringen - zwischen den Vorstellungen R a i f f e i s e n s und denen von B u c h e z und Johann Philipp B e c k e r hin. (Vgl. F a B b e n d e r , M.: F. W. Raiffeisen ..., a.a.O., S.196 f., und W y g o d z i n s k i , W.: Das Genossenschaftswesen in Deutschland, Leipzig u. Berlin 1911, S.24.) R a i f f e i s e n löste sich u.E. mit diesem Gemeinnützigkeitsgrundsatz insofern vom spezifisch Genossenschaftlichen, als die genannten Erträge noch zur Finanzierung von Einrichtungen dienen sollten, die auch Außenstehenden zur Verfügung standen - beispielsweise neben den genannten Fortbildungsschulen auch Kindergärten oder Krankenhäuser - (Vgl. R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S. 110.), und damit nicht mehr allein der Förderung der Mitglieder vorbehalten blieben; so betrachtet faßte also R a i f f e i s e n die Genossenschaft nicht als reines Selbsthilfe- und Förderungsinstrument der Trägerwirtschaften auf.



waltungsorgane,<sup>1)</sup> bei den Darlehnskassen.<sup>2)</sup> Der Erwerb der für Vorstand und Rechner erforderlichen Kenntnisse vollzog sich nach seiner Auffassung durch die ständige Ausübung dieser Funktionen größtenteils von selbst: "Die Vereine sollen eine Schule für Selbstverwaltung sein. Die ausführenden Personen (Vorstand, Rechner) werden durch die nothwendigerweise zu erledigenden Geschäfte selbst gedrängt."<sup>3)</sup> Zusätzlich hielt er - das hat auch für die Aufsichtsratsmitglieder zu gelten, bei denen er mangels laufender praktischer Genossenschaftsarbeit die Zwangsläufigkeit der funktionalen Kenntniserwerb nicht als gegeben ansah -<sup>4)</sup> eine Unterstützung seitens des Anwaltschaftsverbandes im Wege einer einheitlichen schriftlichen Dienstanweisung sowie einer persönlichen Anleitung im Zuge der Praxis durch die Instrukteure und Revisoren für notwendig.<sup>5)</sup>

Vor allem unter dem Aspekt der genossenschaftlichen Erziehung betonte R a i f f e i s e n außerdem die Bedeutung der Vereinstage des Anwaltschaftsverbandes, zu denen die Primär-Genossenschaften Vertreter entsenden sollten: "Die Versammlungen sind von außerordentlich wohlthätiger Wirkung. Sie bringen den Betheiligten erst recht die Zusammengehörigkeit der landwirthschaftlichen Bevölkerung zum Bewußtsein, kräftigen den Gemeinsinn, erweitern den Gesichtskreis über die sonst allzuengen Grenzen der Oertlichkeit hinaus und geben die vortrefflichste Gelegenheit, alle möglichen gemeinschaftlichen Angelegenheiten zu besprechen, und vor Allem durch das leben-

- 
- 1) Diese Formulierung umfaßt hier und auch im weiteren Verlauf der Arbeit nur die Rechner sowie die Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder. Die Generalversammlung als Organ bleibt dabei jeweils ausgeklammert.
  - 2) Hinsichtlich der im Anwaltschaftsverband Tätigen findet sich lediglich bei F a b b e n d e r ein kurzer Hinweis. Danach sollte die Firma "Raiffeisen-Faßbender & Cons.", die R a i f f e i s e n mitbegründete, "auch die Mittel zur Erziehung und Heranbildung geeigneter Mitarbeiter in der Weise bieten, wie sie für eine in der geistig-sittlichen Schulung der ländlichen Bevölkerung ihre Hauptaufgabe erblickenden Genossenschaftsorganisation nötig sind" ( F a b b e n d e r , M.: F. W. Raiffeisen ..., a.a.O., S.222. (Sperrung im Original hier nicht berücksichtigt.)).
  - 3) R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.62.
  - 4) Vgl. ebenda.
  - 5) Vgl. ebenda, S.53 u. 185 f.

dige Wort den Genossenschaftsgeist recht zu wecken und zu beleben." 1)

Aus der Tatsache, daß R a i f f e i s e n 1879 die Hauptzeitschrift seiner Organisation, das "Landwirtschaftliche Genossenschaftsblatt", gründete, 2) ist schließlich zu entnehmen, daß er auch die Bedeutung der Genossenschaftspresse als Mittel zur regelmäßigen Mitarbeiteraufklärung bereits erkannte. 3)

Mit dieser Konzeption zeigte R a i f f e i s e n zwar erste Ansatzpunkte für die Erziehung und Ausbildung von Genossenschaftsmitarbeitern auf, die dann auch für die Ausprägung der praktischen Maßnahmen in seiner Organisation noch bis etwa zur Jahrhundertwende bestimmend waren, als richtungweisend für die weitere Entwicklung sind sie jedoch noch nicht zu werten.

## 2. Abschnitt

### Die Ausprägung des Bildungswesens im Generalverband der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften e.V.

#### A. Bestimmungsmerkmale des Genossenschaftssystems

Die Genossenschaftsidee R a i f f e i s e n s prägte nicht nur zu seinen Lebzeiten die von ihm errichtete Genossenschaftsorganisation 4), sondern blieb auch nach seinem Tode für sie in den Grund-

---

1) R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.156. R a i f f e i s e n vertrat hier die Auffassung, daß sich die zentralen Vereinstage mit fortschreitendem Ausbau des ländlichen Genossenschaftswesens mehr und mehr zu einer Versammlung von Abgeordneten der Regionalverbände entwickeln würden. Die reale Entwicklung verlief nicht in dieser Richtung. Die Genossenschaftstage der verschiedenen Spitzenverbände wurden zu Großveranstaltungen, an denen sich auch der Unterbau zahlreich beteiligte.

2) Siehe dazu auch unten, S.89.

3) Dafür spricht außerdem, daß R a i f f e i s e n in die Statuten des Anwaltschaftsverbandes die Verpflichtung der Primär-genossenschaften zum Bezug dieser Zeitschrift aufnahm. (Siehe R a i f f e i s e n , F.W.: Die Darlehnskassen-Vereine, a.a.O., S.167.)

4) Der für die Genossenschaftsorganisation R a i f f e i s e n s in der Überschrift zu diesem Abschnitt verwendete Verbandsname wurde deshalb gewählt, weil er - obwohl an sich nur für den Zeitraum von 1917 bis 1930 gültig - die für sie gebräuchlichste

zügen trotz einzelner entwicklungsbedingter Abwandlungen bestimmend.<sup>1)</sup> Ein wesentliches Merkmal dieser - nach dem Gründer auch als System **R a i f f e i s e n** oder nach dem ursprünglichen Sitz des Spitzenverbandes als Neuwieder Richtung bezeichneten - Genossenschaftsbewegung stellt die Zentralisation<sup>2)</sup> dar. Der Aufbau der Organisation erfolgte von der Spitze her durch die in Personalunion geführten Zentralstellen; man erreichte so eine ausgeprägte Geschlossenheit des Gesamtsystems, im Kreditsektor auch schon einen relativ engen Vertikalverbund.<sup>3)</sup> Ein weiteres Kennzeichen muß in der Verbindung von ökonomischen Zielen mit geistigen und religiös-sittlichen Intentionen gesehen werden. Das gilt insbesondere für die Darlehnskassen, in deren Musterstatuten - wie bereits erwähnt - diese umfassende Aufgabenstellung festgelegt wurde.<sup>4)</sup> Entsprechende Bestimmungen finden sich aber auch auf regionaler und zentraler Ebene. So bezeichnete § 5 der 1905 in Kraft getretenen Satzung des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften für Deutschland, einem Rechtsnachfolger des 1877 als Spitzenverband der Organisation **R a i f f e i s e n s** gegründeten Anwaltschaftsverbandes ländli-

---

Gesamtbezeichnung darstellt; in dieser erweiterten Bedeutung ist er hier auch aufzufassen. Entsprechendes gilt für den Begriff Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften e.V., der stellvertretend für die auf Wilhelm **H a a s** zurückgehende Genossenschaftsorganisation steht.

- 1) Unter den zahlreichen Untersuchungen über die Entstehung und Entfaltung der Genossenschaftsorganisation **R a i f f e i s e n s** sei u.a. verwiesen auf die Darstellungen bei **L e m c k e**, Ernst: Die Entwicklung der Raiffeisen-Organisation in der Neuzeit. Ein Beitrag zur Geschichte des deutschen Genossenschaftswesens, Karlsruhe i.B. 1913, S.1 ff., **S e e l m a n n - E g g e b e r t**, E.L.: Die Systeme ..., a.a.O., S.52 ff., und auch **F a u s t**, H.: Geschichte ..., a.a.O., S.308 ff.
- 2) Dabei handelte es sich nicht um eine absolute, sondern stark modifizierte Zentralisation; so zeigte beispielsweise der Warensektor sehr dezentralistische Züge. (Vgl. **S e e l m a n n - E g g e b e r t**, E.L.: Die Systeme ..., a.a.O., S.99 ff.)
- 3) Siehe dazu **P f ü l l e r**, R.: Der Genossenschaftsverbund, a.a.O., S.17 ff. u. 33 f.
- 4) Für die anderen Genossenschaftsarten, die man als Betriebsgenossenschaften bezeichnete, trifft das allerdings nicht zu. Diese konnten aufgrund einer Satzungsänderung des Anwaltschaftsverbandes vom Jahre 1881 in die Raiffeisenorganisation aufgenommen werden, auch wenn in ihren Statuten die Grundsätze **R a i f f e i s e n s** fehlten. (Nach **S e e l m a n n - E g g e b e r t**, E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.328 f.) Daher erwiesen sich in der Folgezeit vor allem die Darlehnskassen als Förderer der genannten außerökonomischen Ziele. (Vgl. ders.: Die Systeme ..., a.a.O., S.90 f.)

cher Genossenschaften, als dessen Zweck u.a. "die Wahrung und Aufrechterhaltung der ... Raiffeisenschen Grundsätze" <sup>1)</sup> und weiterhin "die Förderung der Volkswohlfahrt in wirtschaftlicher, vornehmlich aber in sittlicher und geistiger Beziehung durch Vertiefung und Belebung des Gemeinnsinns auf christlicher Grundlage. Zur Erreichung dieses Zieles wird der Generalverband ... durch Anregung und Belehrung in Wort und Schrift für das Verständnis und die Verbreitung der von ihm vertretenen genossenschaftlichen Grundsätze und ihre gesunde Fortentwicklung, insbesondere auch auf dem Gebiete der ländlichen Wohlfahrtspflege wirken" <sup>2)</sup>. Eine entsprechende Aufgabenstellung enthielten auch die Statuten der Regionalverbände. <sup>3)</sup>

In den zitierten Satzungsbestimmungen kommt zum Ausdruck, daß sich die Neuwieder Richtung ganz im Sinne ihres Gründers <sup>4)</sup> noch nach der Jahrhundertwende auch als eine sozialpädagogische Organisation verstand und ein umfassendes Erziehungsprogramm verfolgte, das auf der Grundlage der christlichen Weltanschauung im Rahmen der Förderung eines genossenschaftlichen Gemeinschaftsbewußtseins auch eine geistig-sittliche Formung des Menschen vorsah.

Die skizzierten Merkmale der Organisation **R a i f f e i s e n s** lassen es verständlich erscheinen, daß die 1905 gelungene Vereinigung mit der Gegenrichtung, dem Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften, im Jahre 1913 scheiterte, denn erstere bewahrte auch in dieser Zeit ihre Eigenart und

---

1) § 5, f) der Satzung des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften für Deutschland, eingetragenen Vereins, in Berlin, in: Landwirtschaftliches Genossenschaftsblatt (Im folgenden zitiert als Lanw. Gen.blatt.), 38.Jg. (1916), S.359.

2) § 5, h) der vorstehend zitierten Satzung.

3) So z.B. § 6 der Satzung des Hessischen Verbandes ländlicher Genossenschaften vom Jahre 1905, zitiert bei **M e y e n - s c h e i n**, Adam: Raiffeisen in Hessen. Festgabe zum Verbandsjubiläum 1907, Cassel 1907, S.141.

4) **S e e l m a n n - E g g e b e r t** spricht sogar von der nach **R a i f f e i s e n s** Tod erkennbaren Entstehung eines starren Dogmatismus in der Neuwieder Organisation hinsichtlich der Wahrung ihrer Grundsätze. (Vgl. **S e e l m a n n - E g g e b e r t**, E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.467 f.)

hielt insbesondere an ihrer religiösen Fundierung fest <sup>1)</sup>, so daß die Unterschiede gegenüber dem Reichsverband - wenngleich abgeschwächt - weiterhin vorhanden waren. <sup>2)</sup> In der 1913 vom Generalverbandstag gebilligten EntschlieBung zur Aufhebung der Verbindung heißt es: "Die Erwartungen, welche an den im Jahre 1905 erfolgten Zusammenschluß ... geknüpft worden sind, haben sich nicht erfüllt; es hat sich gezeigt, daß ein Ausgleich gewisser grundsätzlicher Auffassungen nicht erreichbar war. Im Interesse einer freien genossenschaftlichen Entwicklung wird deshalb der Vertrag von 1905 im gegenseitigen Einvernehmen mit Wirkung vom 30. Juni 1913 außer Kraft gesetzt." <sup>3)</sup>

In der Folge erzwangen jedoch die Auswirkungen des Ersten Weltkrieges, die Inflation und die gegen Ende der 20er Jahre eintretende Agrarkrise doch eine stärkere Okonomisierung in der Neuwieder Richtung. Man gab zwar insbesondere die sittlich-religiös fundierte Konzeption nicht auf, wie aus der Satzung des Generalverbandes von

- 
- 1) Für den neuen Bruch war allerdings die Beibehaltung der religiös-sittlichen Grundsätze in der Organisation R a i f f e i s e n s nicht allein verantwortlich, denn während der Zeit des Zusammenschlusses bestanden in dieser Hinsicht zwischen beiden Systemen keineswegs mehr so große Unterschiede wie in der Gründungsphase. (Vgl. dazu unten, S.120 ff.)
  - 2) Diese Vereinigung beider Organisationen hatte nur sehr losen Charakter; der Generalverband blieb mit seinen Untergliederungen weiterhin als selbständige Organisation bestehen; außerdem sollten nach den Worten von H a a s die besonderen Merkmale und Eigenarten der Raiffeisenbewegung beibehalten werden. (Vgl. H a a s , Wilhelm: Jahresbericht des Generalanwalts für 1904/05, in: Jahrbuch des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften für 1905, 12.Jg., Darmstadt 1906, (Im folgenden zitiert als JR 19..., wobei jeweils - und das gilt auch für die Abkürzungen anderer noch heranzuziehender Jahresberichte - das Titeljahr eingesetzt wird, in diesem Falle also 1905; Erscheinungsort ab JR 1913: Berlin; ab JR 1925 weist die zitierte Titeljahreszahl das Erscheinungsjahr aus, der Bericht bezieht sich auf das jeweils vorangegangene Jahr.) S.83; siehe auch JR 1905, S.35, sowie die näheren Ausführungen zu diesem vorübergehenden Zusammenschluß bei L e m c k e , E.: Die Entwicklung ..., a.a.O., S.67 ff., und S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.478 ff.
  - 3) Zitiert nach dem Jahresbericht des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften für Deutschland, e.V., für 1913, Berlin 1914, (Im folgenden zitiert als JG1G 19...) S.6.



1917 hervorgeht, <sup>1)</sup> nahm aber insgesamt einen elastischeren Standpunkt ein. <sup>2)</sup> Für diese Zeit kann zumindest von einem faktischen Primat des Wirtschaftlichen gesprochen werden. Das zeigt sich auch in der Entwicklung des Bildungswesens. War anfangs das erzieherische Element vorherrschend, so trat nun der Ausbildungsgedanke zunehmend in den Vordergrund. Gleichwohl hat sich im Generalverband nie eine an rein ökonomischen Maßstäben orientierte Denkweise durchgesetzt; das gemeinschaftsorientierte religiös-ethische Gedankengut R a i f f e i s e n s blieb in ihnen erhalten. <sup>3)</sup> Insgesamt bestanden aber nun durch die einsetzende Versachlichung und fortschreitende Entdogmatisierung in der Neuwieder Organisation günstigere Voraussetzungen für eine endgültige Vereinheitlichung im ländlichen Genossenschaftssektor, zumal auch beim Reichsverband eine entsprechende Annäherung zu verzeichnen war. <sup>4)</sup>

## B. Bildungsziele

### I. Abschwächung des Zieles einer ganzheitlichen Mitgliedererziehung

Mit der Ausrichtung der Neuwieder Organisation nach den Ideen R a i f f e i s e n s blieben hier auch seine Erziehungsvorstellungen hinsichtlich der Mitglieder maßgebend, wie schon der vorangegangenen genossenschaftlichen Standortbestimmung zu entnehmen war. Wir können daher auf die eingehendere Erörterung der entsprechenden

---

1) Siehe § 5, Ziff.7 u. 8 der Satzung des Generalverbandes der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften, eingetragenen Vereins, in Berlin. Entwurf, in: Landw. Gen.blatt, 38.Jg. (1916), S.359; diese Bestimmungen blieben von den wenigen Veränderungen des Entwurfes unberührt, die bei der Verabschiedung der Satzung auf dem Generalverbandstag 1917 vorgenommen wurden. (Vgl. dazu Jahresbericht des Generalverbandes der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften für 1917, Berlin 1918, (Im folgenden zitiert als JGR 19...) S.74.)

2) Vgl. S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.487.

3) Vgl. dazu ders.: Die Systeme ..., a.a.O., S.106 f.

4) Vgl. ders.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.487 f., sowie unten, S.122 f.

Anliegen R a i f f e i s e n s verweisen. Ziel blieb demnach eine ganzheitliche Erziehung der aus allen Kreisen der ländlichen Bevölkerung kommenden Mitglieder der Darlehnskassen; sie war darauf ausgerichtet, die sittliche Haltung zu festigen, den Willen zu kooperativer Selbsthilfe auf der Basis eines christlich fundierten Gemeinnsinns - also ein spezifisches Genossenschaftsethos - zu fördern und schließlich den allgemeinen Bildungsstand und die ökonomischen und insbesondere die landwirtschaftlichen Kenntnisse zu verbessern. Über die effektive Rangordnung dieser Teilaufgaben gibt es keine klaren Anhaltspunkte. Immerhin wurde noch während der Periode des ersten Zusammengehens mit dem Reichsverband die auf christlicher Grundlage beruhende geistig-sittliche Hebung der Mitglieder in der Raiffeisenorganisation als wichtiges Ziel bezeichnet.<sup>1)</sup> Andererseits sprechen aber die fortschreitenden Erkenntnisse und Neuerungen in der Agrarökonomie, insbesondere das zunehmende Eindringen der Technik in den bäuerlichen Betrieb, sowie die wirtschaftlichen Probleme der Kriegszeit und der 20er Jahre dafür, daß die sich daraus ergebenden landwirtschaftlichen und genossenschaftlich-ökonomischen Bildungsaufgaben<sup>2)</sup> in den Vordergrund des Interesses rückten und zu einer faktischen Abschwächung der weitergehenden kulturellen und sittlich-ethischen Ziele führten.<sup>3)</sup> Letztere wurden in der Neuwieder Richtung allerdings nie aufgegeben. Man vermißt hier eine kritische Besinnung auf die in diesem Bereich gegebenen realen Wirkungsmöglichkeiten für den Genossenschaftssektor. Die damit zum Aus-

- 
- 1) Vgl. z.B. Jahresbericht der Neuwieder Raiffeisen-Organisation für 1907, Verbandsbericht Cassel, (Neuwied 1913), (Im folgenden zitiert als JNR 19.., Verbandsber. ... bzw. - wenn auf den Bericht des Generalverbandes selbst Bezug genommen wird - Ber. Gen.verbd.) S.15 f., und JNR 1908, Verbandsber. Frankfurt, S.17.
  - 2) Siehe dazu die näheren Ausführungen über die gleichgearteten Aufgaben beim Reichsverband, die unten, S.126 ff., entwickelt werden; zu den speziell in der Kriegs- und Nachkriegszeit entstandenen Bildungserfordernissen vgl. außerdem S c h r e i b e r, Arno: Die Kriegsgeschichte der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften 1914 - 1918, Berlin-Steglitz 1934, S.29, und G r a b e i n : Friedensaufgaben der Raiffeisen-Vereine, 2. verbesserte Aufl., Neuwied 1919, S.22.
  - 3) Dafür spricht auch, daß nach dem Kriege eine Vernachlässigung der kulturellen und sittlich-ethischen Ziele beklagt wurde. (Siehe dazu JGR 1921, S.52.)

druck kommende idealistische Selbstüberschätzung der Organisation R a i f f e i s e n s läßt sich lediglich aus dem gerade bei ihr sehr ausgeprägten Traditionsbewußtsein, aus ihrer - auch ideologisch gesehen - inneren Geschlossenheit und allgemein aus der zur damaligen Zeit noch in ungleich höherem Maße als heute vorhandenen Aufnahmebereitschaft des Menschen für - damit verbinden wir keine Negativwertung - emotionale und ideelle Beweggründe verstehen.

## II. Qualitative Anhebung der Ausbildungsziele für Mitarbeiter

1. Verstärkung einer praxisnahen verwaltungstechnisch-genossenschaftlichen Unterweisung der Mitarbeiter von Darlehnskassen, vornehmlich der Rechner

Nachdem anfangs die Erziehung der Mitglieder noch im Mittelpunkt der Bildungsbestrebungen gestanden war, gewann bald auch die Ausbildung der Mitarbeiter in den Genossenschaftsorganen an Interesse. Ein entsprechendes Erfordernis ergab sich durch das Prinzip der Ehrenamtlichkeit. Die Verwaltung erfolgte zumeist durch Personen ohne kaufmännische Vorbildung.<sup>1)</sup> So lag es nahe, daß man in der Organisation R a i f f e i s e n s zunächst primär eine praktische Unterweisung der für die Leitung der Genossenschaften zuständigen Vorstandsmitglieder und der - als ausführende Organe - mit der Geschäftsabwicklung betrauten Rechner für dringlich ansah. Allerdings zeichnete sich auch schon die Notwendigkeit der Anleitung von Aufsichtsratsmitgliedern ab, da verschiedentlich Klagen über eine zu-

---

1) Als Beispiel dafür sei die häufige Mitarbeit von Pfarrern oder Lehrern in den Raiffeisengenossenschaften genannt. (Vgl. dazu F a u s t , H.: Geschichte ..., a.a.O., S.303, C r ü g e r , Hans: Einführung in das deutsche Genossenschaftswesen, Berlin 1907, S.77 f., und - speziell auf die kurhessischen Verhältnisse abzielend - S c h e r e r , Adolf: Raiffeisen in Kurhessen. Die Geschichte einer sozialen Bewegung. Hrsg. v. Raiffeisenverband Kurhessen e.V., Kassel, (Kassel) 1951, S.228 ff.) Das aktive Mitwirken der Geistlichkeit beider Konfessionen darf allerdings nicht allein als Indiz für die christliche Fundierung der Neuwieder Organisation aufgefaßt werden, da auch in dem zunächst rein ökonomisch konzipierten Reichsverband eine Mitarbeit von Geistlichen erfolgte.

weilen unzureichende Wahrnehmung der Kontrollfunktionen laut werden. <sup>1)</sup>

Während man anfangs für die Belehrung der Mitarbeiter noch ein punktuelles, auf die jeweiligen individuellen Bedürfnisse ausgerichtetes Vorgehen für ausreichend hielt, setzte sich etwa um die Jahrhundertwende das Bestreben durch, die praktische Einzelanleitung mittels einer theoretischen Schulung zu ergänzen. Eine einheitliche Konzeption für ein systematisches Vorgehen in diesem Bereich wurde allerdings noch nicht entwickelt. Im Vordergrund stand der Ausbildungsgedanke. Man wollte den Genossenschaftsmitarbeitern je nach Aufgabenbereich in erster Linie die für die Leitung, Geschäftsabwicklung oder Kontrolle erforderliche Grundlage an funktionstechnischem Fachwissen und an Einsicht in die genossenschaftliche Wirtschaftsweise vermitteln <sup>2)</sup> und sie zu gewissenhafter Verwaltung anhalten; <sup>3)</sup> dagegen wurde speziell für Vorstandsmitglieder und Rechner noch keine dynamisch-unternehmerische Führungskräftebildung verfolgt, was aus mehreren Gründen verständlich und zweckmäßig erscheint; einmal wären damit die ehren- und nebenamtlichen Mitarbeiter ohne Zweifel überfordert worden, zum anderen trug die damalige Genossenschaftskonzeption an sich vorwiegend nur Abwehrcharakter und außerdem standen die Darlehnskassen zu dieser Zeit in keiner mit der heutigen Situation auch nur annähernd vergleichbaren schwierigen Wettbewerbssituation. Daß hier im übrigen ethisch-sittliche Bestrebungen im Vergleich zur Mitgliedererziehung nur eine unterge-

- 
- 1) Siehe z.B. JNR 1902, Verbandsber. Cassel, S.9, u. Verbandsber. Nürnberg, S.10, JNR 1903, Verbandsber. Ludwigshafen, S.10, sowie JNR 1904, Verbandsber. Ludwigshafen, S.6.
- 2) Diese Bestrebungen spiegeln sich auch in der noch zu behandelnden Ausgestaltung der Rechnerkurse. (Siehe unten, S.78 ff.) Je nach den Kenntnissen der betreffenden Genossenschaftsmitarbeiter ging es dabei entweder um die Vermittlung des erforderlichen Grundwissens oder aber - sofern dieses schon vorhanden war - bereits um dessen Erweiterung und Vertiefung. (Vgl. dazu JNR 1907, Verbandsber. Berlin, S.15, JNR 1910, Verbandsber. Danzig, S.4, und JNR 1912, Verbandsber. Königsberg, S.24 f.)
- 3) Zu diesem Erziehungsziel sah man sich nicht nur hinsichtlich der Aufsichtsräte, sondern auch der Vorstandsmitglieder veranlaßt, da bei der Leitung der Genossenschaften ebenfalls Mängel infolge von Nachlässigkeit aufgetreten waren. (Vgl. u.a. JNR 1903, Verbandsber. Erfurt, S.15 ff., Verbandsber. Königsberg, S.7, u. Verbandsber. Nürnberg, S.10 f.).

ordnete Stellung einnehmen konnten, liegt nahe. Immerhin wurden aber die Einführung in die Ideen *R a i f f e i s e n s* und die Festigung des Genossenschaftsgeistes nicht übergangen. <sup>1)</sup>

In dieser Aufgabenstellung trat bis zum Ersten Weltkrieg kein Wandel ein. Aufgrund des Fortbestandes der ehrenamtlichen Verwaltung der Darlehnskassen blieb die Ausbildung der - in der Regel amtierenden - Genossenschaftsmitarbeiter weiterhin ein wichtiges Erfordernis, <sup>2)</sup> zumal die Geschäftsvorgänge schwieriger wurden; <sup>3)</sup> außerdem zeigte sich vor dem Ersten Weltkrieg bei den ländlichen Genossenschaften allgemein ein Mangel an geeigneten Kräften. <sup>4)</sup>

Schwierige Probleme wurden durch die Kriegsergebnisse aufgeworfen. Da viele Mitarbeiter zum Wehrdienst abberufen waren, mußten die entstandenen Lücken mit Ersatzkräften aufgefüllt werden, <sup>5)</sup> die oft keine entsprechende Vorbildung hatten. <sup>6)</sup> Deshalb stand nun eine möglichst rasche Einführung dieser Personen in die elementaren Kenntnisse der Genossenschaftsverwaltung im Vordergrund.

Nach 1918 blieb der Bedarfsüberhang bei Genossenschaftsmitarbeitern bestehen, zumal sich hier die verbreitete Gründungstätigkeit in diesen Jahren noch erschwerend auswirkte. So mußte man sich weiterhin auf die Vermittlung der wichtigsten grundlegenden Fachkenntnisse beschränken. <sup>7)</sup> Im Gegensatz zur Vorkriegszeit war man nun aber auch um eine Nachwuchsschulung durch Vorbereitung von Mitgliedern

---

1) Siehe z.B. JNR 1910, Verbandsber. Erfurt, S.12.

2) Vgl. JG1G 1914, S.60 f.

3) Vgl. z.B. JNR 1908, Verbandsber. Breslau, S.8.

4) Nach *W y g o d z i n s k i*, W.: Die neuere Entwicklung des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens, Hannover 1913, S.15 f.

5) Vgl. *S c h r e i b e r*, A.: Die Kriegsgeschichte ..., a.a.O., S.7.

6) Zu einem nicht unbeträchtlichen Teil waren es Frauen, die sich für die Mitarbeit in den Genossenschaften zur Verfügung stellten; das geht aus ihrer verhältnismäßig starken Beteiligung an den Rechnerkursen während der Kriegszeit hervor. (Siehe unten, S.84.)

7) Vgl. dazu JGR 1919, S.30 f.



auf die Tätigkeit in den Genossenschaften bemüht. <sup>1)</sup> Damit trat im Generalverband erstmals der Gedanke einer bewußten Nachwuchsförderung für die Besetzung der Genossenschaftsorgane deutlicher zutage. <sup>2)</sup> Diese Aufgabenstellung blieb bis 1930 unverändert bestehen. Die Ausbildung von ehren- und nebenamtlichen Mitarbeitern für die Darlehnskassen-Vereine, vor allem von Rechnern, hatte sich insgesamt gesehen zu einem der wichtigsten Bildungsbereiche in der Neuwieder Organisation entwickelt.

## 2. Vertiefung der Revisorenausbildung durch theoretische Schulung

Die von der Neuwieder Organisation hinsichtlich der Mitarbeiter von Regional- und Zentralinstituten verfolgten Bildungsziele beschränkten sich auf die hauptamtlich tätigen Prüfungskräfte. <sup>3)</sup> Diese Aufgabe hatte bereits **R a i f f e i s e n** betont. Der schon von ihm beklagte und auch in der Folgezeit spürbare Mangel an geeigneten Revisoren, ihre unterschiedliche Vorbildung und auch die Anfor-

---

1) Vgl. JGR 1919, S.31, JGR 1920, S.40, JGR 1921, S.33 f., JGR 1922, S.29, und JGR 1924, S.34.

2) Die Notwendigkeit der Nachwuchsausbildung wurde zwar schon früher erkannt, (Vgl. z.B. JNR 1907, Verbdbsber. Berlin, S.15.) doch begann man erst unter dem Zwang der Kriegsauswirkungen in stärkerem Maße mit entsprechenden Schulungsbemühungen, wie aus der Zusammensetzung der Teilnehmer - gemessen an ihrer Funktion in der Genossenschaft - bei den Lehrgängen der Verbände hervorgeht. (Siehe unten, S.85 f.) Demgegenüber fand die Nachwuchsschulung für die Verbände wesentlich früher Berücksichtigung, wie aus der weiteren Erörterung hervorgeht.

3) Diese Objektbegrenzung erlaubt nicht den Schluß, daß im Generalverband keine weiteren Bildungsaufgaben hinsichtlich der Mitarbeiter im Mittel- und Oberbau bestanden. Wenn beispielsweise **L e m c k e** für die Zeit um 1900 von Mängeln in der genossenschaftlichen und kaufmännischen Schulung bei den Verbandsdirektoren berichtet, (Vgl. **L e m c k e**, E.: Die Entwicklung ..., a.a.O., S.66.) so deuten sich daraus sehr wohl zusätzliche Bildungserfordernisse an. Die Tatsache, daß trotzdem keine Ausdehnung der Zielsetzungen erfolgte, läßt sich allerdings zumindest teilweise dadurch verstehen, daß die Fort- und Weiterbildung und insbesondere die Führungskräftebildung in der Wirtschaft allgemein noch keine differenzierte Ausprägung zeigten und daß deshalb auch von der ländlichen Genossenschaftsorganisation, die ohnedies erst am Aufbau eines spezifischen, ihren Erfordernissen angepaßten und daher nicht von anderen Bereichen der Wirtschaft zu kopierenden systematischeren Bildungswesens arbeitete, hier keine ausgefächerten Initiativen erwartet werden konnten. Immerhin verfolgte aber der Reichsverband bereits eine weitergehende Konzeption. (Siehe unten, S.134 f.)

derungen, denen sie auf dem Gebiet der Erziehung und Anleitung der Genossenschaftsmitarbeiter gerecht werden mußten, führten schon um die Jahrhundertwende dazu, daß von außenstehender Seite entgegen der bislang vorherrschenden Auffassung eine individuelle Unterweisung der Prüfer im Zuge der Praxis nicht mehr für ausreichend gehalten und eine intensivere Schulung gefordert wurde, wobei neben der funktionsbezogenen genossenschaftlichen Fachausbildung <sup>1)</sup> auch eine ethisch-sittliche und genossenschaftliche Erziehung Berücksichtigung finden sollten. <sup>2)</sup> Dieser Einsicht verschloß man sich auch seitens des Generalverbandes nicht und sah - anders als bei der Unterweisung von Genossenschaftsmitarbeitern - bereits zu dieser Zeit eine Heranbildung von Nachwuchskräften neben der Weiterbildung der amtierenden Revisoren als notwendig an. Es dauerte allerdings noch rund ein Jahrzehnt, bis sich die Idee einer die praktische Anleitung ergänzenden theoretischen Schulung der Verbandsprüfer durchgesetzt hatte, <sup>3)</sup> wobei weiterhin neben der Vermittlung des praxisbezogenen Fachwissens auch die Förderung eines auf der Konzeption R a i f f e i s e n s basierenden genossenschaftlichen Bewußtseins vorgesehen war. <sup>4)</sup>

Der Krieg setzte auch hier veränderte Bedingungen. Durch die Ausfälle bei den Verbandsrevisoren ergab sich ebenfalls die Notwendigkeit, für Ersatzkräfte zu sorgen; man war deshalb bemüht, die verbliebenen Prüfungsdienstanwälter schnell mit den erforderlichen Grundkenntnissen für ihre Tätigkeit zu versehen. <sup>5)</sup>

Nach 1918 erfolgte ein Wiederaufgreifen der 1913 zwangsläufig unterbrochenen Bemühungen um eine systematische und eingehende fachlich-genossenschaftliche Ausbildung von Nachwuchskräften für den Revisi-

- 
- 1) Darunter ist je nach Personenkreis eine spezielle Fort- oder Weiterbildung der bereits über eine berufliche Grundausbildung verfügenden Prüfungsdienstanwälter oder amtierenden Prüfer zu verstehen.
  - 2) Vgl. F a b b e n d e r , M.: F. W. Raiffeisen ..., a.a.O., S.277 f.
  - 3) Vgl. dazu JNR 1906, Ber. Gen.verbd., S.8 f., JNR 1910, Ber. Gen.verbd., S.12 f., und JG1G 1913, S.63.
  - 4) Nach JNR 1910, Ber. Gen.verbd., S.12 f.
  - 5) Vgl. JG1G 1916, S.123 f.

onsdienst. Ihnen wurde - gemessen an den entsprechenden Maßnahmen - <sup>1)</sup> in dieser Zeit eindeutig der Vorrang gegenüber den Bestrebungen zur Weiterbildung amtierender Prüfer beigemessen. Grundlegende Veränderungen ergaben sich dabei bis 1930 nicht mehr. <sup>2)</sup> Es darf schon hier vermerkt werden, daß die Prüferschulung in den verschiedenen von uns unterschiedenen Entwicklungsphasen bis hin zur Gegenwart mit bemerkenswerter Konstanz zu den bedeutsamsten und am besten ausgebauten Bildungssektoren im ländlichen Genossenschaftswesen gehörte.

Außerhalb der Revisorenausbildung bleibt lediglich zu erwähnen, daß im Jahre 1922 noch von Bemühungen um eine kaufmännische und genossenschaftliche Unterweisung von jüngeren Angestellten der Berliner Raiffeisenorganisation berichtet wurde. <sup>3)</sup> Hinweise auf gleiche oder ähnliche Bestrebungen in den folgenden Jahren finden sich aber nicht. Insgesamt erscheinen daher die Zielsetzungen der Neuwieder Organisation hinsichtlich der Mitarbeiter in Regional- und Zentralinstituten mit der Beschränkung auf die Revisoren sehr eng angelegt und ausbaubedürftig.

### III. Genossenschaftliche Aufklärung von Außenstehenden - Förderung des ländlichen Bildungswesens

Gegenüber den bisher behandelten Bildungsbereichen kam der genossenschaftlichen Aufklärung von Außenstehenden weitgehend nur nachgeordnete Bedeutung zu. Allerdings nahm in der Gründungs- und Aufbauzeit das Ziel, die Ideen **R a i f f e i s e n s** unter der ländlichen Bevölkerung zu verbreiten, noch einen wichtigen Platz ein. Im

---

1) Vgl. dazu unten, S.94 ff.

2) Lediglich in den beiden letzten Jahren vor der Fusion mit dem Reichsverband wurde von einem Absinken des Schulungsbedarfs für den Prüfungsdienst gesprochen. (Vgl. JGR 1928, S.48, und Jahrbuch des Reichsverbands der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen 1930, (1.Jg.), Berlin 1930, (Im folgenden zitiert als JRR 19..; das Titeljahr bezeichnet bis JRR 1933 jeweils das Erscheinungsjahr, ab JRR 1933 u. 1934 das Berichtsjahr.) S.60.)

3) Vgl. JGR 1922, S.16.

Laufe der Entwicklung gewann die Aufklärung der Öffentlichkeit und vornehmlich auch der Jugend über das Genossenschaftswesen zunehmend an Interesse.

Ein weiteres Anliegen soll hier noch berücksichtigt werden, obwohl es sich nur mittelbar dem Bildungswesen im Generalverband zurechnen läßt. Es handelt sich um die Bestrebungen, auf eine Verbesserung der Bildungsmöglichkeiten für die ländliche Bevölkerung hinzuwirken, ohne daß jedoch Tendenzen zum Aufbau eines genossenschaftseigenen landwirtschaftlichen Fachschul- oder allgemeinen Fortbildungssystems bestanden. <sup>1)</sup> Hervorgehoben seien dabei die Bemühungen der hessischen Raiffeisenorganisation um die Einführung obligatorischer Fortbildungsschulen in den Jahren um 1900. <sup>2)</sup>

### C. Organisation des Bildungswesens

Der Entwicklung des Stufensystems im Generalverband entsprechend entstand auch im Bildungswesen eine Aufgabenverteilung, die sich letztlich als notwendiger und natürlicher Bestandteil des genossenschaftlichen Gesamtverbundes in der Neuwieder Organisation darstellt. Diese Arbeitsteilung war allerdings von Anfang an mehr funktions- als objektbezogen und läßt sich daher auch nicht als strenge Zuordnung der verschiedenen als Bildungsobjekte vorgesehenen Personengruppen zu jeweils einer der drei Stufen auffassen. <sup>3)</sup> Sie ist vielmehr so zu verstehen, daß jede Stufe nur jene Bildungsaufgaben an sich zog, die von ihr am günstigsten wahrgenommen werden konnten. Es ist bemerkenswert, daß sich auf diese Weise keine spürbaren Funktionsüberschneidungen zwischen dem Unter-, Mittel- und Oberbau ergaben.

### I. Mitgliedererziehung durch die Darlehnskassen-Vereine

Die Darlehnskassen waren - von R a i f f e i s e n selbst und

---

1) W a r t n e r bezieht die genannten Bestrebungen nur auf die landwirtschaftlichen Schulen; (Vgl. W a r t n e r, R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.57.) das erscheint zu eng.

2) Siehe unten, S.105 f.

3) Eine derartige Aufteilung ergab sich nur schwerpunktmäßig.

den bei der Gründungstätigkeit mitwirkenden Gleichgesinnten abgesehen - die ersten Träger des genossenschaftlichen Erziehungswesens. Sie widmeten sich von Anfang an der für sie aufgrund des örtlich begrenzten Bezirkes gut wahrzunehmenden Mitgliederarbeit.

Die hier entfalteten Bildungsmaßnahmen erfolgten in der Regel unmittelbar seitens der Genossenschaften, da sich der ursprüngliche Vorschlag *R a i f f e i s e n s*, für diesen Zweck Casinos zu gründen, in der Praxis nicht durchsetzte.<sup>1)</sup> Von einzelnen Genossenschaften wurden jedoch für spezielle Bildungsaufgaben besondere Institutionen geschaffen oder zumindest unterstützt.<sup>2)</sup> Nach einer 1908 veröffentlichten Erhebung des Generalverbandes über die Wohlfahrtspflege bei den Raiffeisenkassen bestand damals eine Reihe derartiger Bildungseinrichtungen, wie die Zusammenfassung der wichtigsten Befragungsergebnisse in Tabelle 1 zeigt. Die zugrunde gelegte Untersuchung enthält allerdings keine Aufteilung in genossenschaftseigene und lediglich geförderte Institutionen. Aus vergleichbaren Erhebungen für die Verbandsbezirke Berlin von 1903, Braunschweig von 1907 und Cassel von 1908,<sup>3)</sup> in denen im übrigen die regionalen Unterschiede in der Aktivität auf diesem Gebiet zu erkennen sind, läßt sich aber analog schließen, daß die Büchereien weitgehend im Besitz der Genossenschaften selbst waren,<sup>4)</sup> während die anderen Einrichtungen, vor allem die Fortbildungsschulen, über-

---

1) Es findet sich auch nach der netativen Feststellung von *R a i f f e i s e n* selbst in der Literatur kein Hinweis, daß eigene genossenschaftliche Casinos gegründet wurden. Wenn *H e l d* vom Besuch eines landwirtschaftlichen Casinos berichtet, (Vgl. *H e l d*, Adolf: Die ländlichen Darlehenskassenvereine in der Rheinprovinz und ihre Beziehungen zur Arbeiterfrage, Jena 1869, S.49.) so kann es sich dabei nur um ein Casino des Landwirtschaftlichen Vereins für Rheinpreußen handeln. (Vgl. dazu *H a v e n s t e i n*, Gustav, u. *B r u s t m a n n*: Der Landwirtschaftliche Verein für Rheinpreußen und seine Wirksamkeit von 1883 bis 1908. Festschrift zur Feier seines fünfundsiebzigjährigen Bestehens. Zugleich Fortsetzung der Vereinsgeschichte aus dem Jahre 1883. Hrsg. v. der Vereinsleitung, Bonn 1908, S.43 ff.)

2) Vgl. JNR 1907, Ber. Gen.verb., S.17.

3) Siehe dazu JNR 1903, Verbdbsber. Berlin, S.17 ff., JNR 1907, Verbdbsber. Braunschweig, S.38 f., und JNR 1908, Verbdbsber. Cassel, S.18 f.

4) Nach den Umfrageergebnissen von 1908 besaßen damit etwa 10 v.H. der rund 4350 Darlehnskassen (Entnommen aus JNR 1908, Ber. Gen.verbd.) eine eigene Bücherei.



Tabelle 1

Lokale Wohlfahrtseinrichtungen im Generalverband  
nach Angaben vom Jahre 1908 <sup>1)</sup>

| Art der Institutionen | Anzahl |
|-----------------------|--------|
| Büchereien            | 458    |
| Fortbildungsschulen   | 237    |
| Gemeindehäuser        | 24     |
| Jugendvereine         | 23     |
| Kleinkinderschulen    | 108    |

wiegend nur gefördert wurden. <sup>2)</sup> In jedem Falle kommt aber hier zum Ausdruck, daß sich die Darlehnskassen - wenngleich nur zum Teil - im Sinne von R a i f f e i s e n auch gemeinnützig betätigten.

II. Vorrang der Ausbildung von Genossenschaftsmitarbeitern bei den Regionalverbänden

Die Regionalverbände entstanden als Unterabteilungen des 1889 - gelegentlich seiner Bestätigung als Revisionsverband durch Beschluß des Bundesrates vom 28.11.1889 - in General-Anwaltschaftsverband umbenannten Anwaltschaftsverbandes. <sup>3)</sup> Erst in der Folge einer gewissen Dezentralisation durch die Übertragung der Revisionsaufgaben auf

1) Zusammengestellt nach JNR 1908, Ber. Gen.verbd., S.53. Die Übersicht kann allerdings nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erheben, da sie nur auf den Angaben der Genossenschaften beruht, die sich an der Umfrage beteiligten.

2) Das bekräftigt auch eine entsprechende Anmerkung in JNR 1903, Ber. Gen.verbd., S.7 f. - Die Tatsache, daß in wenigen Ausnahmefällen auch direkt von Genossenschaften Fortbildungsschulen errichtet wurden, (Vgl. z.B. auch JNR 1910, Verbd.sber. Breslau, S.10.) widerlegt noch nicht die oben vertretene These, daß man in der Neuwieder Organisation - und ebenso im Reichsverband - nicht auf ein eigenes ländliches Bildungssystem hinarbeitete.

3) Vgl. L e m c k e, E.: Die Entwicklung ..., a.a.O., S.36 ff.

diese Unterabteilungen im Jahre 1895 <sup>1)</sup> wurde die Verselbständigung der Regionalorganisationen eingeleitet, die 1905 - unmittelbar veranlaßt durch den Zusammenschluß des nunmehrigen Generalverbandes <sup>2)</sup> mit dem Reichsverband - in Verbindung mit der Verleihung des Revisionsrechtes ihre Vollendung fand, <sup>3)</sup> ohne daß jedoch die enge Verbindung zum eigenen Spitzenverband - also das zentralistische Element - dadurch aufgehoben worden wäre. <sup>4)</sup>

Mit der Verselbständigung der Regionalverbände vollzog sich auch die Abgrenzung ihrer typischen Bildungsaufgaben. Da für den Mittelbau eine Einflußnahme auf die Mitglieder nur in begrenztem Umfang möglich war, mußten sich die Verbände in diesem Bereich auf solche Funktionen beschränken, die sich von übergeordneter Stelle aus erfüllen ließen; als Beispiel sei das Presse- und Vortragswesen genannt.

Zum wichtigen Tätigkeitsfeld wurde für die Verbände die Ausbildung der Genossenschaftsmitarbeiter, denn der Unterbau kam dafür von vornherein nicht in Betracht, während der Zentralverband wegen der wachsenden Zahl von Primärgenossenschaften hier bald überfordert war. <sup>5)</sup> Über die Art des Vorgehens entschieden die Regionalverbände dabei und ebenso in den anderen von ihnen wahrgenommenen Bildungsfunktionen weitgehend autonom.

---

1) Vgl. Fünfzig Jahre Raiffeisen. 1877 - 1927, Neuwied a.Rh. 1927, S.176, und S o h ü r m a n n , A.: Die Entwicklung der Raiffeisenbewegung in Deutschland. 1846 - 1933, in: F. W. Raiffeisen zum Gedächtnis, a.a.O., S.36 f. S e e l m a n n - E g g e b e r t gibt dafür das Jahr 1899 an. (Siehe S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Die Systeme ..., a.a.O., S.94 f.)

2) Vgl. R i c h t e r , H.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen ..., a.a.O., S.151.

3) Vgl. S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Die Systeme ..., a.a.O., S.95 f., und Fünfzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.176. - Diese Verselbständigung der Regionalverbände wurde im Einigungsprogramm beider Organisationen ausdrücklich festgelegt. (Siehe insbesondere § 1 des Einigungsprogramms von 1905, als Anlage 2 abgedruckt in der Denkschrift zur Frage des Zusammenschlusses des Reichsverbandes der deutschen landw. Genossenschaften und des Generalverbandes der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften, Berlin 1926, S.26.)

4) Vgl. dazu auch S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.472 ff.

5) Siehe unten, S.64.

Anfangs führten die Verbände auch die gesamte Ausbildung ihrer Revisoren durch; <sup>1)</sup> sie überließen aber bald nach ihrer Verselbständigung den theoretischen Bereich <sup>2)</sup> dem Generalverband.

Es bleibt schließlich anzumerken, daß die genossenschaftliche Aufklärung von Außenstehenden ebenfalls zum Teil auf regionaler Ebene erfolgte. Die Verbände hatten damit eine sehr breite Skala von Bildungsaufgaben zu erfüllen.

Die Durchführung der Bildungsarbeit im Mittelbau wurde zweistufig untergliedert. Während sich die innerhalb der einzelnen Bezirke errichteten Unterverbände vor allem mit den individuellen Bildungserfordernissen in ihrem Zuständigkeitsbereich zu befassen hatten, wurden die Aufgaben, die sich besser für eine Wahrnehmung von übergeordneter Stelle aus eigneten - vor allem die Abhaltung von Schulungskursen oder die Herausgabe von Zeitschriften - von den Regionalverbänden selbst getragen. Mangels spezieller Bildungsreferate <sup>3)</sup> waren hier verschiedene Abteilungen und Kommissionen zuständig.

Besondere Bildungsinstitutionen bestanden bei den Regionalverbänden zunächst nicht. Im Laufe der Entwicklung, vornehmlich während und nach dem Ersten Weltkrieg, wurden aber für einzelne Fachgebiete eigene Beratungsstellen geschaffen. Hier sind in erster Linie Rechts- und Steuerberatungsstellen oder solche für landwirtschaftliche, technische und organisatorische Beratung zu nennen. <sup>4)</sup> In den letzten Jahren vor der Fusion von 1930 mußten aufgrund finanzieller

---

1) Vgl. Fünfzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.177, und JNR 1910, Ber. Gen.verbd., S.13.

2) Soweit bis dahin überhaupt von theoretischer Unterweisung die Rede sein konnte.

3) Bei einigen Verbänden bestanden zwar Kommissionen für Wohlfahrtspflege, die aber nur für die Belange des Wohlfahrts- und Erziehungswesens zuständig waren, nicht für Fragen der Mitarbeiterschulung. (Vgl. z.B. JNR 1907, Verbdsher. Braunschweig, S.41, und JNR 1910, Verbdsher. Straßburg, S.37.)

4) Eine Übersicht über die bei den Verbänden vorhandenen Beratungsinstitutionen ist nicht zu erstellen, da die Angaben in den Jahrbüchern des Generalverbandes darüber keine detaillierte Auskunft geben. Es kann lediglich gesagt werden, daß hier Einrichtungen für Rechtsauskunft und Steuerberatung, sowie für landwirtschaftlich-technische Beratung am häufigsten genannt wurden.

Schwierigkeiten bei den Verbänden einige dieser Einrichtungen wieder abgebaut werden. <sup>1)</sup>

### III. Theoretische Schulung von Prüfungskräften im Vordergrund der Aufgaben des Generalverbandes - Gründung der Revisorenausbildungsanstalt

Der Neuwieder Anwaltschaftsverband übernahm als erster verbandsmäßiger Zusammenschluß der Raiffeisengenossenschaften zunächst sämtliche über den lokalen Bereich hinausgehenden Bildungsaufgaben, also neben der Unterweisung von Revisoren auch die Anleitung und Beratung der Mitarbeiter bei den Einzelgenossenschaften. <sup>2)</sup> Das war in den ersten Jahren seines Bestehens infolge der verhältnismäßig geringen Anzahl von Mitglieds-genossenschaften noch möglich, doch erzwang das um 1890 einsetzende rasche Wachstum der Neuwieder Organisation <sup>3)</sup> bald eine Änderung. Nur durch die Errichtung der schon behandelten Regionalverbände konnte den Einzelgenossenschaften die notwendige Förderung geboten werden. Demnach vollzog sich bei der Unterweisung von Genossenschaftsmitarbeitern eine entsprechende Dezentralisierung. Mit den Revisionsaufgaben <sup>4)</sup> wurde außerdem zunächst auch die Prüferausbildung auf die Regionalverbände übertragen. Lediglich ein Teil der Informations- und Beratungstätigkeit verblieb beim Generalverband; dazu gehörten beispielsweise das Presse- und Publikationswesen sowie die Aufklärung über Rechts- und Steuerfragen.

---

1) Nach JRR 1930, S.67.

2) Die ursprüngliche Aufgabenstellung des Anwaltschaftsverbandes umfaßte in erster Linie die Förderung und Unterstützung der Darlehenskassen. (Vgl. dazu L e m c k e , E.: Die Entwicklung ..., a.a.O., S.20 f., und S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.326 f.)

3) Während im Jahre 1877 dem Anwaltschaftsverband 30 Darlehnskassen angeschlossen waren, stieg die Mitgliederzahl Ende 1880 auf 113, 1885 auf 288, 1890 auf 725, 1895 auf 1914 und Ende des Jahres 1900 schließlich auf 3544 an. (Nach L e m c k e , E.: Die Entwicklung ..., a.a.O., S.21, 38 u. 70.)

4) Der Generalverband führte künftig nur noch bei Verbänden, Zentralgeschäftsanstalten und bei den ihm direkt angeschlossenen Genossenschaften die Revisionsaufgaben selbst durch. (Siehe § 5, d) u. e) der Satzung des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften ..., a.a.O., S.359, sowie § 5, Ziff. 5 u. 6 der Satzung des Generalverbandes der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften ..., a.a.O., S.359.)

Die damit eingetretene Entlastung des Generalverbandes und auch die Tatsache, daß er - insbesondere auf dem Gebiet des Revisionswesens - die Tätigkeit der Regionalverbände nach deren Verselbständigung zu überwachen hatte, <sup>1)</sup> legten es nahe, daß er in der Folgezeit zumindest teilweise die Ausbildung der Verbandsprüfer an sich zog. So schloß bereits die Satzung von 1905 ausdrücklich "die Schaffung oder Unterstützung von Einrichtungen zur Heranbildung von tüchtigen Genossenschaftsbeamten, insbesondere von zuverlässigen Revisoren" <sup>2)</sup> in die Aufgaben des Generalverbandes mit ein. Nach zwei entsprechenden Ansätzen <sup>3)</sup> konnte schließlich im Jahre 1913 der theoretische Bereich der Schulung des Prüfernachwuchses und der amtierenden Revisoren endgültig vom Spitzenverband übernommen werden. <sup>4)</sup> Dieser Sektor stand künftig im Mittelpunkt des Bildungswesens auf zentraler Ebene. Daneben kam hier der Aufklärung der Öffentlichkeit über die Raiffeisenorganisation Bedeutung zu.

Auch beim Generalverband fehlte ein zentrales Bildungsreferat. <sup>5)</sup> Die verschiedenen Schulungs-, Aufklärungs- und Beratungsfunktionen verteilten sich wie bei den Regionalorganisationen auf einzelne Fachabteilungen.

Ebensowenig verfügte der Spitzenverband in den ersten drei Jahrzehnten seines Bestehens über eigene Institutionen zur Durchführung von Bildungsmaßnahmen. Erst im Zusammenhang mit der Übernahme der theoretischen Revisorenausbildung vom Mittelbau entstand eine bemerkenswerte derartige Einrichtung. Am 10. Juni 1913 faßten in Heidelberg Vorstand und Aufsichtsrat des Generalverbandes den Beschluß, den bereits seit längerer Zeit erwogenen Plan zur Errichtung einer eigenen Revisorenausbildungsanstalt zu verwirklichen. Bereits am

---

1) Nach L e m c k e , E.: Die Entwicklung ..., a.a.O., S.69, und Fünfzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.176.

2) § 5, g) der Satzung des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften ..., a.a.O., S.359; ebenso § 5, Ziff. 4 der Satzung des Generalverbandes der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften ..., a.a.O., S.359.

3) Vgl. dazu JNR 1906, Ber. Gen.verbd., S.8 f., JNR 1907, Ber. Gen.verbd., S.14, und JNR 1910, Ber. Gen.verbd., S.12 ff.

4) Vgl. JGIG 1913, S.63.

5) In Übereinstimmung mit gleichartigen regionalen Gremien konstituierte sich lediglich 1902 eine Kommission für Wohlfahrtspflege. (Vgl. JNR 1902, Ber. Gen.verbd., S.5.)



1. Oktober 1913 nahm diese Institution in Berlin ihre Tätigkeit auf. Damit besaß der Generalverband für den spezifischen Bereich der Ausbildung und Weiterbildung von Verbandsprüfern eine eigene Schuleinrichtung. <sup>1)</sup> Diese Anstalt war allerdings nicht selbständig, sondern wurde der Revisionsabteilung des Spitzenverbandes angegliedert, fungierte demnach mehr als deren Ausführungsorgan. <sup>2)</sup>

Schließlich sind hier noch zwei Stiftungen zu nennen, die durch finanzielle Zuwendungen mittelbar zum Bildungswesen in der Neuwieder Organisation beitrugen. Im Jahre 1913 wurde die Raiffeisensche Kaiser-Wilhelm-Jubiläumsstiftung errichtet mit dem Ziel der Unterstützung wissenschaftlicher Arbeiten auf dem Gebiet des ländlichen Genossenschaftswesens und der Verbreitung von genossenschaftlichen Schriften in der ländlichen Bevölkerung. Die Landwirtschaftliche Zentral-Darlehnskasse für Deutschland eröffnete die Stiftung mit 10 000,- Mark. <sup>3)</sup> Fünf Jahre später gründete dieses Institut anlässlich des 100. Geburtstages R a i f f e i s e n s eine Raiffeisen-Gedächtnis-Stiftung. Ihre Erträge sollten in erster Linie zur Deckung der Kosten der Revisorenausbildung beitragen. Hierfür stellte die Zentral-Darlehnskasse ein Anfangskapital von 200 000,- Mark und aus dem Gewinn des Jahres 1918 weitere 50 000,- Mark zur Verfügung. <sup>4)</sup> Beide Stiftungen wurden durch die Inflation sehr geschädigt. <sup>5)</sup>

---

1) Vgl. dazu JGlG 1913, S.63, und Fünfzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.177. - Für den Entschluß, diese Anstalt zu errichten, war sicherlich nicht zuletzt auch die im gleichen Jahr erfolgte Trennung von Generalverband und Reichsverband maßgebend, da die Revisionsdienststanwärter des ersteren während der Fusionszeit ihre theoretische Ausbildung zum Teil an der Genossenschaftsschule des Reichsverbandes erhielten. (Vgl. dazu unten, S.95 u. 97.)

2) Nach einem Hinweis in JGR 1926, S.27.

3) Vgl. JGlG 1913, S.59 f., und den Aufruf zur Beteiligung an der Raiffeisenschen Kaiser-Wilhelm-Jubiläumsstiftung, in: Landw. Gen.blatt, 35.Jg. (1913), S.377.

4) Vgl. Der Revisoren-Ausbildungskursus 1919/20, in: Landw. Gen.blatt, 42.Jg. (1920), S.99.

5) Nach W a r t n e r , R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.57.

## D. Bildungsmaßnahmen

### I. Bildungsarbeit für Mitglieder

#### a. Aufklärung und Beratung im Unterbau

Bei der Erziehungsarbeit der Darlehnskassen für die Mitglieder fehlte von Anfang an ein koordiniertes und systematisches Vorgehen. Zwar wurden durchwegs die gleichen Maßnahmen eingesetzt, doch war die Art ihrer Ausgestaltung und Kombination doch recht verschieden. Letztlich hing die Aktivität der Genossenschaften auch in diesem Bereich vom Interesse und von den Fähigkeiten <sup>1)</sup> der jeweiligen Führungskräfte ab, so daß Ausmaß und Intensität der lokalen Erziehungsbemühungen zwangsläufig differierten. <sup>2)</sup> Da keine umfassenden quantitativen Erhebungen hierzu bekannt sind, läßt sich nur eine beschreibende Darstellung des Bildungswesens bei den Primärgenossenschaften vorlegen.

An erster Stelle sind die Generalversammlungen und sonstigen Zusammenkünfte der Genossenschaften zu nennen. Sie wurden zum Anlaß genommen, um Vorträge und Diskussionen über genossenschaftliche, allgemein- und landwirtschaftliche sowie andere, den Lebens- und Interessenbereich der Mitglieder berührende Probleme abzuhalten. <sup>3)</sup> Die

---

1) Da sich - wie auch die Beteiligung an den regionalen Lehrgängen zeigen wird - (Siehe unten, S.86 f.) die Mitarbeiter der Einzelgenossenschaften aus sehr verschiedenen Berufsgruppen zusammensetzten, waren hier nicht immer die Voraussetzungen für eine eigenständige Handhabung der Bildungsmaßnahmen gegeben. Man bedurfte deshalb der Unterstützung durch die Regionalorganisationen, die über entsprechende Fachkräfte verfügten.

2) Vom Verband Frankfurt wurde beispielsweise zugegeben, daß bei den Einzelgenossenschaften zuweilen eine Diskrepanz zwischen pädagogischem Wunschbild einerseits und realer Verwirklichung andererseits festzustellen war. (Vgl. JNR 1908, Verbandsber. Frankfurt, S.17.)

3) Vgl. dazu W a r t n e r , R.: Das Bildungswesen..., a.a.O., S.44, auch M e y e n s c h e i n , Adam: Die sittigenden Wirkungen des Raiffeisen-Werkes, in: F e n n e r , Johannes (Hrsg.): Raiffeisen und das deutsche Dorf. Gesammelte Aufsätze und Vorträge von Adam Meyenschein, Berlin 1917, S.134, und S c h e r e r , A.: Raiffeisen in Kurhessen, a.a.O., S.244 f.

Neigung zu einer derartigen Ausgestaltung von Vereinsversammlungen war aber nicht überall in gleicher Weise vorhanden; <sup>1)</sup> außerdem ließ verschiedentlich auch der Besuch seitens der Mitglieder zu wünschen übrig. <sup>2)</sup> Trotz dieser Unzulänglichkeiten, zu denen noch die kriegsbedingten Einschränkungen hinzukamen, <sup>3)</sup> dürfen die Genossenschaftsversammlungen als wichtige Medien der Bildungsarbeit im Unterbau gelten.

Demgegenüber mögen genossenschaftliche Veranstaltungen nach Art der sogenannten Raiffeisenabende zur Erweiterung der Allgemeinbildung <sup>4)</sup> und zur Vertiefung des Gemeinschaftsbewußtseins beigetragen haben, sie dürfen aber in ihrer Wirkung nicht überschätzt werden. <sup>5)</sup>

Die bisher genannten Bemühungen dienten der globalen Belehrung der Mitglieder. Sie fanden ihre Ergänzung durch die individuelle Beratung seitens der Mitarbeiter. Dieser Weg bot gerade in Anbetracht des engen gegenseitigen Kontaktes, der durch die örtliche Begrenzung der Vereinsbezirke gewährleistet war, günstige Möglichkeiten für eine intensive Einflußnahme; für den Erfolg war hier allerdings die persönliche und fachliche Qualifikation der beratenden Führungskräfte besonders bedeutsam.

Über die Aufwendungen, die von den Darlehnskassen im Rahmen der Wohlfahrtspflege für die Hebung des Bildungsniveaus der Mitglieder und auch Außenstehender - insbesondere für die genannten Einrich-

---

1) So berichtet beispielsweise der Berliner Verband über ein zum Teil geringes Interesse an der Einberufung und belehrenden Ausgestaltung von Generalversammlungen. (Vgl. JNR 1908, Verbd.sber. Berlin, S.10.) Auch G r a b e i n weist hier auf Mängel hin, bezieht sich dabei allerdings nicht nur auf die Genossenschaften des Generalverbandes. (Vgl. G r a b e i n, Max: Wirtschaftliche und soziale Bedeutung der ländlichen Genossenschaften in Deutschland, Tübingen 1908, S.176.)

2) Vgl. z.B. JNR 1903, Verbd.sber. Cassel, S.8 f.

3) Sie erklären sich aus dem entstandenen Mangel an Mitarbeitern.

4) Darauf verweist G r a b e i n, M.: Wirtschaftliche und soziale Bedeutung ..., a.a.O., S.179.

5) Auch quantitativ gesehen war ihre Bedeutung begrenzt. In der schon erwähnten Umfrage des Generalverbandes über die lokalen Wohlfahrtseinrichtungen sind Raiffeisenabende nur für 96 Darlehnskassen ausgewiesen. (Vgl. JNR 1908, Ber. Gen.verbd., S.53.)

tungen - bereitgestellt wurden, fehlen nähere Angaben. Es finden sich nur allgemeine Hinweise darauf, daß schon vor dem Ersten Weltkrieg bemerkenswerte Förderungsleistungen zu verzeichnen waren.<sup>1)</sup>

#### b. Vortrags- und Pressearbeit seitens der Regionalverbände

Die regionalen Maßnahmen zur Beratung und Aufklärung der Mitglieder setzten vorwiegend dort an, wo die Darlehenskassen nur geringe oder keine Möglichkeit zu wirksamer Betätigung hatten. So war oft die Bereitstellung von geeigneten Referenten für Vorträge auf den Generalversammlungen eine wirksame Unterstützung für den Unterbau.<sup>2)</sup>

Von den eigenen regionalen Bildungsmaßnahmen sind zunächst die Unterverbandstage zu nennen, die auch der Belehrung und genossenschaftlichen Erziehung der Mitglieder dienten.<sup>3)</sup> Die Möglichkeiten dazu waren infolge der verhältnismäßig kleinen Unterverbandsbezirke<sup>4)</sup> gut. Diese Veranstaltungen, die schon um die Jahrhundertwende zu einer festen Einrichtung der meisten Unterverbände wurden,<sup>5)</sup> behielt man bis zur Auflösung des Generalverbandes bei.<sup>6)</sup>

- 1) Vgl. Seelmann-Eggebert, E.L.: Die Systeme ..., a.a.O., S.79 f., und ders.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.190 f.; er nennt hier als Beispiel für 1912 im Bezirk Ostpreussen eine Gesamtsumme von 40 000,- Mark.
- 2) Vgl. u.a. JNR 1903, Verbandsber. Erfurt, S.23, Verbandsber. Ludwigshafen, S.6 f., JNR 1910, Verbandsber. Straßburg, S.33, JNR 1912, Verbandsber. Cassel, S.33, sowie auch Vierzig Jahre Raiffeisen in Hessen. Festgabe zum Verbandsjubiläum 1922, Cassel 1922, S.34, u. JGR 1926, S.30.
- 3) Die Unterverbandstage sollten gleichzeitig zur Unterweisung der Genossenschaftsorgane beitragen. (Siehe unten, S.77.)
- 4) Dies ergibt sich aus der schon frühzeitig sehr starken Untergliederung der Regionalverbände; so bestanden beispielsweise im Jahre 1903 im Breslauer Verbandsgebiet 28, im Erfurter Bezirk 40, im Ludwigshafener Bereich 19 und im Wiesbadener Bezirk 14 Unterverbände; (Nach den Berichten für die angegebenen Verbandsbezirke in JNR 1903.) diese differenzierte Aufteilung blieb auch in der Folgezeit bestehen. (Siehe dazu die Übersicht in JRR 1930, S.67.)
- 5) In JNR sind in den Berichten der Regionalverbände ständig die Unterverbandstage als wertvolle Bildungseinrichtungen erwähnt, ebenso in JG1G, JGR und JRR 1930.
- 6) So fanden noch im Jahre 1929 bei einem Bestand von 318 Unterverbänden insgesamt 226 derartige Veranstaltungen statt. (Nach JRR 1930, S.67.)

Demgegenüber setzte sich die Abhaltung von Lehrgängen für Mitglieder nicht richtig durch. <sup>1)</sup> Lediglich einige Verbände unternahmen entsprechende Versuche. So führte der Verband Erfurt bereits im Winter 1906/07 bei verschiedenen Vereinen insgesamt 17 landwirtschaftliche Buchführungskurse mit 340 Teilnehmern durch. Nach einer mehrjährigen Unterbrechung wurde diese Schulungsarbeit wieder aufgegriffen; im Jahre 1912 fanden 22 Kurse von je 3-tägiger Dauer mit insgesamt 409 Teilnehmern statt; 1914 waren es noch 5 Lehrgänge, an denen 126 Mitglieder teilnahmen. Trotz des Interesses an diesen Lehrgängen stellte es sich heraus, daß nur in wenigen Fällen die neugewonnenen Kenntnisse auch in der Praxis angewandt wurden. <sup>2)</sup> Von einem ähnlich geringen Erfolg ist beim Verband Coblenz die Rede. Dort hielt man in den Jahren 1911 bis 1913 insgesamt 17 Buchführungskurse ab, wobei von den 626 Teilnehmern anfangs nur 10 v.H. das Erlernte realisierten. <sup>3)</sup> Ähnliches gilt für den Verband Cassel, der ebenfalls Lehrgänge für landwirtschaftliche Buchführung einrichtete. <sup>4)</sup> Ungeachtet der geringen Wirksamkeit dieser Kurse muß aber allein der Versuch, die bäuerliche Wirtschaftsführung auf eine solide rechnerische Grundlage zu stellen - ein auch heute noch aktuelles Problem -, als sehr verdienstvoll angesehen werden. Bemerkenswert ist schließlich noch, daß der hessische Verband im Jahre 1928 für den genossenschaftlichen Nachwuchs 5 Ausbildungskurse veranstaltete, <sup>5)</sup> die - allerdings nicht direkt - als Vorläufer der nach dem Zweiten Weltkrieg von einigen Regionalorganisationen eingeführten Junggenossenschaftertagungen <sup>6)</sup> gelten dürfen.

Während Lehrgänge für Mitglieder nur von wenigen Verbänden abgehalten wurden, verfügte mit fortschreitender Entwicklung die Mehrzahl

---

1) Einer derartigen Lösung stellten sich allein schon infolge der großen Zahl der zu unterrichtenden Personen außerordentliche Schwierigkeiten entgegen.

2) Vgl. JNR 1906, Verbandsber. Erfurt, S.12, JNR 1907, Verbandsber. Erfurt, S.13, JNR 1912, Verbandsber. Erfurt, S.17, und JG1G 1914, S.61.

3) Nach JNR 1912, Verbandsber. Coblenz, S.7 f.

4) Vgl. Fünfundzwanzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.79.

5) Siehe dazu JGR 1928, S.63.

6) Vgl. unten, S.309.



der Regionalorganisationen über die schon genannten Fachberatungsstellen in unterschiedlicher Ausfächerung. Diese standen bei Bedarf nicht allein den Genossenschaftsmitarbeitern, sondern auch den einzelnen Mitgliedern zur Verfügung.

Ein in den Jahresberichten immer wieder hervorgehobenes Bildungsmittel waren die Zeitschriften der Regionalverbände, die sogenannten "Raiffeisen-Boten". Sie sollten der Beratung in wirtschaftlichen Fragen, der Vertiefung des genossenschaftlichen Bewußtseins und auch der allgemeinen Bildung und Unterhaltung dienen; sie vereinigten damit die Merkmale eines Fachblattes mit denen einer Familienzeitschrift auf sich. <sup>1)</sup> In der Regel kamen die Raiffeisen-Boten 14-tägig heraus. Ihre Einführung erfolgte in der Zeit um die Jahrhundertwende; so wurden, um einige Beispiele zu nennen, die ersten Raiffeisen-Boten im hessischen Verband 1895, im Verband Ostpreußen 1897, im Thüringer Verband 1898 und in den Verbandsbezirken Koblenz, Ludwigshafen, Nürnberg und Berlin 1899 verbreitet. <sup>2)</sup> Die Entwicklung der Gesamtauflage und der jeweils auf eine Genossenschaft entfallenden Anzahl von Raiffeisen-Boten ist vom Jahre 1901 an auszugsweise <sup>3)</sup> in Tabelle 2 dargestellt. Sie läßt erkennen, daß die Auflage der Zeitschriften bis 1913 einen steigenden Trend besaß, der dann bemerkenswerterweise auch während des Krieges - von einem geringfügigen Rückgang im Jahre 1916 abgesehen - erhalten blieb. Damit konnte mit den Raiffeisen-Boten die im Krieg durch den erwähnten Mangel an Mitarbeitern verursachte Beeinträchtigung des Bildungswesens auf lokaler Ebene zumindest etwas abgeschwächt werden. Demgegenüber erlitt die Auflage in der Folgezeit nach zunächst sehr

- 
- 1) Vgl. Fünfzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.125, sowie auch - mit Bezug auf die hessische Zeitschrift - M e y e n s c h e i n , A.: Raiffeisen in Hessen, a.a.O., S.206 ff., und S c h e r e r , A.: Raiffeisen in Kurhessen, a.a.O., S.125 f.
  - 2) Nach den Angaben in Fünfzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.61, 64, 79, 86, 98, 105 u. 120.
  - 3) Für die Wiedergabe der Entwicklung bis zum Kriegsausbruch wurden nur einige Stichjahre herausgegriffen, da sie den Trend ausreichend veranschaulichen. Der weitere Verlauf ist - abschnittsweise unterteilt - vollständig erfaßt, um die Kriegs- und Inflationseinflüsse erkennen zu lassen und um ab 1925 einen Vergleich mit den regionalen Zeitschriften des Reichsverbandes zu ermöglichen.

Tabelle 2

Auflage und Verbreitung der Raiffeisen-Boten  
von 1901 bis 1929 <sup>1)</sup>

| Jahr   | Auflage | Zeitschriften je Genossenschaft* | Jahr | Auflage | Zeitschriften je Genossenschaft* |
|--------|---------|----------------------------------|------|---------|----------------------------------|
| 1901   | 95 700  | 26                               | 1920 | 219 599 | 31                               |
| 1906** | 117 851 | 25                               | 1921 | 219 281 | 30                               |
| 1910   | 140 209 | 27                               | 1922 | 234 643 | 31                               |
| 1913   | 148 860 | 27                               | 1923 | 194 564 | 24                               |
| 1914   | 154 282 | 28                               | 1924 | 183 906 | 21                               |
| 1915   | 156 948 | 28                               | 1925 | 217 590 | 25                               |
| 1916   | 155 050 | 27                               | 1926 | 249 836 | 29                               |
| 1917   | 162 588 | 28                               | 1927 | 246 525 | 29                               |
| 1918   | 177 376 | 29                               | 1928 | 261 200 | 32                               |
| 1919   | 195 033 | 29                               | 1929 | 251 285 | 31                               |

\* Bezogen auf die Genossenschaften der Verbände, die über Raiffeisen-Boten verfügten. Zentralgenossenschaften und unmittelbar dem Generalverband angeschlossene Genossenschaftsunternehmungen mit anderer Rechtsform wurden ausgegliedert.

\*\* Da für 1905 keine Quellen zugänglich waren, mußte auf 1906 ausgewichen werden.

günstiger Entwicklung durch die Auswirkungen der Inflation vergleichsweise starke Einbußen, <sup>2)</sup> die aber sehr bald überwunden waren. Im Rückgang von 1929 machten sich dann bereits Einflüsse der Fusionsvorgänge im ländlichen Genossenschaftssektor bemerkbar. <sup>3)</sup>

Verfolgt man nun die in Tabelle 2 vorgelegten Verbreitungsziffern, so ergibt sich, daß trotz des Anstiegs der Auflage die Zahl der auf eine Genossenschaft entfallenden Zeitschriften nur geringfügig angehoben wurde. Bei einer im Berichtszeitraum von rund 90 auf etwas

1) Ermittelt nach den Angaben in JNR 1901, Ber. Gen.verbd., JNR 1906, Ber. Gen.verbd., JNR 1910, Ber. Gen.verbd., JGIG 1913 - 1916, JGR 1917 - 1928, und JRR 1930.

2) Vgl. dazu JGR 1923, S.32, und JGR 1924, S.36.

3) Vgl. JRR 1930, S.66.

über 100 ansteigenden durchschnittlichen Mitgliederzahl der Darlehnskassen <sup>1)</sup> - für die Betriebsgenossenschaften wurde 1928 mit 172 noch ein erheblich höheres Mittel erreicht - <sup>2)</sup> gelang es folglich nicht, den Absatz auf 50 v.H. der Mitglieder auszudehnen. <sup>3)</sup> Das gilt aber nur bei einer Globalbetrachtung, denn die regionale Streuung, die für 1928 <sup>4)</sup> in Tabelle 3 wiedergegeben ist, weist sehr große Unterschiede auf, <sup>5)</sup> entsprechend differierte die potentielle Wirkungsbreite der Zeitschriften. Der Grund für die interregionalen Schwankungen dürfte - abgesehen von dem ungleichen Interesse im Unterbau - unter anderem auch in den bis zuletzt uneinheitlichen Vertriebsmethoden zu suchen sein. <sup>6)</sup>

Die Raiffeisen-Boten wurden 1930 im Zuge des Zusammenschlusses der ländlichen Genossenschaftsorganisationen mit den regionalen Zeitschriften des Reichsverbandes vereinigt und größtenteils unter verändertem Titel neu herausgegeben. <sup>7)</sup>

c. Mitwirkung des Generalverbandes vornehmlich auf literarischem Gebiet

Die Möglichkeiten für den Spitzenverband, sich an der Bildungsarbeit

---

1) Vgl. JGR 1928, S.102.

2) Vgl. ebenda, S.112.

3) Das bestätigen auch die in den Jahrbüchern des Generalverbandes vorgelegten Relationen hinsichtlich der Zahl der Raiffeisen-Boten je 100 Mitglieder bei den Darlehnskassen; das Maximum belief sich hier auf 43 im Jahre 1928. (Vgl. dazu W a r t n e r, R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.48 f., und JGR 1928, S.68.) Die in Tabelle 2 enthaltene Bezugnahme auf alle Genossenschaftsarten erfolgte im Interesse eines Zahlenvergleiches mit dem Reichsverband

4) Das Jahr 1928 wurde deshalb gewählt, da hier sowohl in der Neuwieder Organisation als auch im Reichsverband - seine Berichte enthalten erst ab 1927 eine entsprechende Einzelübersicht - die höchsten Gesamtauflagen der regionalen Zeitschriften erreicht wurden und außerdem noch keine störenden Fusionseinflüsse bemerkbar waren.

5) Das zeigt sich ebenso bei den vom Generalverband für die regionalen Bezirke ermittelten Verhältniszahlen je 100 Mitglieder der Darlehnskassen. Sie lassen bei den einzelnen Verbänden teilweise auch erhebliche Veränderungen im Zeitablauf erkennen. (Siehe z.B. die Gegenüberstellung der Werte für 1916 und 1925 bei W a r t n e r, R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.49.)

6) Vgl. dazu JRR 1930, S.66 f.

7) Vgl. JRR 1931, S.59.

Tabelle 3

Verbreitung der Raiffeisen-Boten bei den Regionalverbänden  
im Jahre 1928 <sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr. | Verband          | Auflage | Zeitschriften je Ge-<br>nossenschaft* |
|-------------|------------------|---------|---------------------------------------|
| 1           | Bautzen          | 2 200   | 105                                   |
| 2           | Berlin           | 11 000  | 11                                    |
| 3           | Braunschweig     | 4 895   | 15                                    |
| 4           | Breslau I und II | 22 000  | 23                                    |
| 5           | Danzig           | 5 000   | 64                                    |
| 6           | Erfurt           | 26 874  | 28                                    |
| 7           | Frankfurt a.M.   | 39 000  | 60                                    |
| 8           | Kassel           | 45 686  | 79                                    |
| 9           | Koblenz          | 17 900  | 26                                    |
| 10          | Königsberg i.Pr. | 7 200   | 11                                    |
| 11          | Köslin           | 5 000   | 11                                    |
| 12          | Ludwigshafen     | 22 000  | 51                                    |
| 13          | Nürnberg         | 20 045  | 28                                    |
| 14          | Schwerin         | 27 000  | 52                                    |
| 15          | Sigmaringen      | 5 400   | 36                                    |
| Insgesamt   |                  | 261 200 | 32                                    |

\* Ohne Zentralgenossenschaften

für die Mitglieder zu beteiligen, waren gering. Nachdem anfangs noch durch Bereitstellung von Prüfern als Referenten bei Genossenschaftsversammlungen die lokalen Maßnahmen direkt unterstützt werden konnten, blieb für den Generalverband nach der Dezentralisierung der Revisionsaufgaben nur durch die gelegentliche Erteilung von Auskünften in Rechts- und Steuerfragen eine geringe Möglichkeit zur unmittelbaren Beratung einzelner Mitglieder. <sup>2)</sup>

Der Schwerpunkt der zentralen Tätigkeit lag in der literarischen Arbeit. Hier ist zunächst die Unterstützung der Regionalverbände bei

1) Ermittelt nach den Angaben in JGR 1928, S.33 u. 67.

2) Vgl. z.B. JRR 1930, S.59.

der Herausgabe der Raiffeisen-Boten durch die Bereitstellung geeigneter Artikel zum Abdruck in diesen Zeitschriften zu nennen. <sup>1)</sup> Nach ursprünglich unregelmäßiger Erscheinungsweise kamen derartige Beiträge von 1912 an monatlich unter dem Titel "Mitteilungen für die Raiffeisen-Boten" heraus. <sup>2)</sup> Ab 1920 ging man erneut zur Versendung in zwangloser Folge über <sup>3)</sup> und 1923 wurden die Mitteilungen infolge der Einschränkung der Raiffeisen-Boten und aus Sparsamkeitsgründen aufgegeben. <sup>4)</sup> Einen gewissen Ersatz fanden sie, als man ab 1926 wieder entsprechende Artikel als Anhang der noch zu behandelnden "Raiffeisen-Korrespondenz" <sup>5)</sup> beifügte.

Der Generalverband gab außerdem zur genossenschaftlichen Belehrung der Mitglieder eine eigene Schriftenreihe, die "Raiffeisen-Bücherei", heraus. Die einzelnen Beiträge behandelten von verschiedenen Blickpunkten aus und in gemeinverständlicher Darstellungsweise einschlägige Themen aus dem ländlichen Genossenschaftssektor. Bis 1930 erschienen 40 Hefte. <sup>6)</sup> Die Reihe war nicht zuletzt für die im Unterbau bestehenden Vereinsbibliotheken gedacht. <sup>7)</sup> Zur Ausgestaltung dieser Büchereien hatte der Generalverband den Darlehnskassen-Vereinen im übrigen bereits 1905 ein Verzeichnis billiger und empfehlenswerter Bücher zur Verfügung gestellt. <sup>8)</sup> Außerdem wurden Anregungen zur Ausgestaltung der lokalen Bildungsarbeit gegeben und insbesondere auch ausgearbeitete Vorträge für die Versammlungen der Einzelgenossenschaften versandt. <sup>9)</sup>

Als weitere Publikation darf schließlich noch der seit 1895 veröffentlichte "Neuwieder Raiffeisen-Kalender" erwähnt werden. Sein In-

---

1) Bereits aus dem Jahre 1902 wird berichtet: "Die PräBabteilung des Generalverbandes bemühte sich, den besten und geeignetsten Stoff für ... die Raiffeisen-Boten ... zu beschaffen." (JNR 1902, Ber. Gen.verbd., S.5.)

2) Vgl. JNR 1912, Ber. Gen.verbd., S.118.

3) Nach JGR 1920, S.21.

4) Vgl. JGR 1923, S.15.

5) Siehe unten, S.104.

6) Nach JRR 1930, S.58.

7) Vgl. Fünfzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.28.

8) Vgl. JNR 1905, Ber. Gen.verbd., S.8.

9) Vgl. JNR 1910, Ber. Gen.verbd., S.77.



halt war jeweils nach dem Gesichtspunkt der belehrenden Unterhaltung ausgewählt; man hoffte, damit der Verbreitung minderwertigen Schrifttums auf dem Lande entgegenwirken zu können. <sup>1)</sup> Die Auflage blieb auch mit ihrem Maximum von 53 339 Exemplaren für den Jahrgang 1926 <sup>2)</sup> noch weit hinter den von den Raiffeisen-Boten erreichten Werten zurück. Der Kalender sollte schon aus diesem Grunde in seiner Bedeutung nicht überschätzt werden.

## II. Bildungsaktivität für Mitarbeiter

### 1. Maßnahmen für Mitarbeiter von Primärgenossenschaften

#### a. Aufbau der Schulung bei den Regionalverbänden

Die Ausbildung der Mitarbeiter von Einzelgenossenschaften, die sich anfangs noch sehr improvisiert zeigte, wurde mit fortschreitender Entwicklung erheblich ausgebaut und trat gegenüber den eben behandelten Bildungsbemühungen für die Mitglieder immer stärker in den Vordergrund. Die Unterweisung der Mitarbeiter erfolgte ursprünglich im wesentlichen individuell durch Fachkräfte - vorwiegend Revisoren - des Anwaltschaftsverbandes. Mit der Dezentralisierung des Revisionswesens übernahmen die Regionalverbände auch diese älteste Form der rein praktischen Mitarbeiteranleitung, deren Wirksamkeit von der Befähigung und dem Interesse der betreffenden Prüfer abhing. Diese Tätigkeit der Regionalverbände blieb in der Folgezeit - nicht zuletzt während des Krieges - <sup>3)</sup> ein wichtiger Bildungsfaktor, wie aus verschiedenen Berichten immer wieder hervorgeht. <sup>4)</sup>

---

1) Vgl. JG1G 1915, S.103.

2) Die Entwicklung des Kalenders läßt sich im einzelnen aus den Angaben in den Jahresberichten des Generalverbandes entnehmen; siehe auch die Zusammenstellung bei W a r t n e r , R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.46 f.

3) Vgl. auch S c h r e i b e r , A.: Die Kriegsgeschichte ..., a.a.O., S.29.

4) Vgl. dazu - um nur einige Stellen zu nennen - JNR 1903, Verbsber. Königsberg, S.7, JNR 1906, Verbsber. Nürnberg, S.12 f., JNR 1910, Verbsber. Straßburg, S.31, JNR 1912, Verbsber. Straßburg, S.30, JG1G 1913, S.51, und JRR 1930, S.62, sowie auch Fünfzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.176 f.

Daneben sind hier die bereits behandelten Unterverbands- oder Bezirksstage anzuführen, die durch Vortrag und Aussprache über aktuelle und grundsätzliche Genossenschaftsprobleme auch den anwesenden Mitarbeitern Gelegenheit zur Wissenserweiterung boten.<sup>1)</sup> Außerdem wurden von den Unterverbänden spezielle Rechnerbesprechungen abgehalten; bei ihnen standen rein fachliche Fragen der genossenschaftlichen Geschäftsführung im Vordergrund.<sup>2)</sup> Veranstaltungen ähnlicher Art waren Sprechstage für Verwaltungsorgane über einzelne Fachgebiete, wie Recht, Besteuerung oder Warenwirtschaft.<sup>3)</sup>

Primär auf die Vermittlung eines den praktischen Anforderungen entsprechenden theoretischen Grundwissens waren die von den Regionalverbänden eingeführten Kurse für Genossenschaftsmitarbeiter ausgerichtet. Diese Lehrgänge müssen zu den bedeutsamsten Maßnahmen der Mitarbeiterschulung gerechnet werden. Sie lassen sich bis auf die Jahrhundertwende zurückverfolgen. Ihre Entstehung ist vor allem daraus zu erklären, daß die eben beschriebene, mehr extensive Ausbildungstätigkeit der Verbände, die ursprünglich praktiziert wurde, den steigenden Anforderungen allein nicht mehr zu entsprechen vermochte. Der Aufbau und die Differenzierung der regionalen Lehrgänge erfolgten hier ohne einheitliche Systematik und Planung; jeder Verband verfuhr nach eigenem Ermessen, obwohl zur Zeit der Entstehung der Kurse die Neuwieder Richtung nominell noch zentralistisch organisiert war. Das läßt darauf schließen, daß de facto bereits ein gewisser Dezentralisierungsprozess im Mittelbau eingetreten war, der sich auch im aufstrebenden Schulungswesen bemerkbar machte. Immerhin kam aber die trotzdem noch ausgeprägte innere Geschlossen-

---

1) Siehe dazu u.a. S c h e r e r , A.: Raiffeisen in Kurhessen, a.a.O., S.245, sowie JNR 1903, Verbandsber. Erfurt, S.7 f., JNR 1907, Verbandsber. Ludwigshafen, S.6, JNR 1912, Verbandsber. Straßburg, S.30 f., JG1G 1913, S.51, und JRR 1930, S.67.

2) Vgl. z.B. JNR 1912, Verbandsber. Straßburg, S.30 f., JG1G 1914, S.61, JGR 1923, S.30, auch JRR 1930, S.67, und Fünfzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.107. - Der Verband Straßburg ging im Jahre 1910 zu obligatorischen Rechnerkonferenzen über. (Nach JNR 1910, Verbandsber. Straßburg, S.33 f.) Verschiedentlich wurden besondere Rechnerverbände gegründet, die für die Abhaltung der Zusammenkünfte zuständig waren. (Vgl. JNR 1910, Verbandsber. Breslau, S.20 f., und JNR 1912, Verbandsber. Braunschweig, S.20 f.)

3) Siehe z.B. JGR 1927, S.56 f.

heit des Systems R a i f f e i s e n darin zum Ausdruck, daß sich die Unterschiede zwischen den Lehrgängen in engeren Grenzen hielten als beim stark föderalistisch strukturierten Reichsverband. Das sei schon an dieser Stelle vermerkt.

Da die Rechner von Anfang an die Hauptlast der Genossenschaftsverwaltung zu tragen hatten und ein ausreichendes fachliches Können aufweisen mußten, ging man zunächst daran, für sie Kurse abzuhalten. Den nach unseren Ermittlungen ersten Lehrgang dieser Art veranstaltete der hessische Verband in der Zeit vom 2. bis 8. Mai 1897. 40 Genossenschaftler nahmen an ihm teil. Unterrichtet wurde ganztägig in Buchführung und Bilanz, sowie in sonstigen relevanten kaufmännischen, genossenschaftlichen und landwirtschaftlichen Fächern, wobei man die Abendstunden meist für Aussprachen über die behandelten Themenkreise reservierte. In den folgenden Jahren fand durchwegs je ein Rechnerkurs statt; dabei erhöhte sich die Teilnehmerzahl auf durchschnittlich 90 bis 100. In den 18 Kursen, die der hessische Verband bis zum Jahre 1912 durchführte, wurden 1573 Genossenschaftsmitarbeiter ausgebildet. <sup>1)</sup>

Der Verband Erfurt begann im Jahre 1900 mit der Abhaltung von Rechnerkursen. Die bis 1912 veranstalteten Lehrgänge erfaßten 701 Teilnehmer, die sich aus 209 Rechnern, 105 Vorstandsmitgliedern, 120 Aufsichtsratsmitgliedern und 267 Interessenten ohne genossenschaftliches Amt zusammensetzten. <sup>2)</sup> Diese Gruppierung weist nach, daß die Bezeichnung Rechnerkurs zu eng gefaßt war, denn obwohl diese Mitarbeitergruppe anfangs das stärkste Kontingent stellte, befanden sich doch auch schon Vorstände und Aufsichtsräte und sogar Personen ohne Amt unter den Lehrgangsbesuchern; <sup>3)</sup> der Anteil der letzteren er-

- 
- 1) Nähere Schilderungen darüber finden sich bei M e y e n - s c h e i n , A.: Raiffeisen in Hessen, a.a.O., S.211 ff., S c h e r e r , A.: Raiffeisen in Kurhessen, a.a.O., S.245 f., Vierzig Jahre Raiffeisen in Hessen, a.a.O., S.13 f., und JNR 1912, Verbandsber. Cassel, S.31.
  - 2) Nach JNR 1912, Verbandsber. Erfurt, S.16.
  - 3) Vgl. ebenda. Diese Erscheinung blieb nicht auf den Erfurter Verband beschränkt; beispielsweise wurden schon zum zweiten Rechnerkurs des hessischen Verbandes Mitglieder aller Verwaltungsorgane eingeladen. (Vgl. M e y e n s c h e i n , A.: Raiffeisen in Hessen, a.a.O., S.214.) Das war in der Folgezeit die Regel bei den Rechnerlehrgängen, die in der Raiffeisenorganisation stattfanden. (Vgl. auch JGIG 1914, S.61.) Einige Verbände,

höhte sich im Laufe der Zeit bemerkenswert. <sup>1)</sup> Die ursprünglich gewählte und dann beibehaltene Kursbezeichnung darf also hinsichtlich der Teilnehmerzusammensetzung nicht wörtlich genommen werden; sie ist eher für den vorwiegend auf die Bedürfnisse der Geschäftsführung bei den Genossenschaften abgestimmten Ausbildungscharakter <sup>2)</sup> dieser Kurse kennzeichnend, wie sich aus den Lehrplänen entnehmen läßt. So wurden beispielsweise bei den Rechnerkursen des Verbandes Ludwigshafen folgende Fachgebiete behandelt:

Buchführung und Bilanz,  
Versicherungswesen,  
Genossenschaftsgesetz,  
Schuldrecht,  
Organisation der Verbände und Zentralkasse,  
Geld- und Warenmarkt. <sup>3)</sup>

Die Rechnerlehrgänge der übrigen Verbände wiesen ähnliche Fächerverbindungen auf. Die Mehrzahl der Themenkreise gehörte dem betriebswirtschaftlich-rechtlichen Bereich an; der Schwerpunkt lag zu-  
meist bei Buchführung und Bilanz sowie bei den wichtigsten für die Genossenschaften bedeutsamen gesetzlichen Bestimmungen. Der Unterricht erfolgte durchwegs in Form von praktischen Übungen und Vorträgen mit Aussprachen. <sup>4)</sup> Diese Ausgestaltung der Kurse blieb auch

---

z.B. Coblenz und Ludwigshafen, trugen dieser Tatsache von vornherein Rechnung, indem sie allgemein den Ausdruck Kurse für Verwaltungsorgane wählten. (Siehe JNR 1906, Verbandsber. Coblenz, S.5, und Verbandsber. Ludwigshafen, S.6.)

- 1) Das läßt den Schluß zu, daß sich der Verband Erfurt schon frühzeitig in beachtlichem Maße um die Ausbildung von Nachwuchskräften bemühte.
- 2) Der Zuschnitt der Kurse auf die Anforderungen der Geschäftsführung soll gleichwohl noch eine Förderung der genossenschaftlichen Gesinnung nach den Vorstellungen Raiffeisen's und auch der Allgemeinbildung zugelassen haben. (Nach Meyenschein, A.: Raiffeisen in Hessen, a.a.O., S.212 u. 214, und JNR 1907, Verbandsber. Berlin, S.15.)
- 3) Nach JNR 1907, Verbandsber. Ludwigshafen, S.6.
- 4) Vgl. u.a. Meyenschein, A.: Raiffeisen in Hessen, a.a.O., S.212, JNR 1902, Verbandsber. Erfurt, S.14 f., JNR 1906, Verbandsber. Berlin, S.15, JNR 1908, Verbandsber. Straßburg, S.29 f., JNR 1910, Verbandsber. Coblenz, S.10 f., JNR 1912, Verbandsber. Frankfurt, S.17 f., und JGIG 1915, S.73.

in späteren Jahren im wesentlichen erhalten. <sup>1)</sup>

Diese Lehrgänge verbreiteten sich schnell bei allen Regionalverbänden. Bereits im Jahre 1906 gab es - mit Ausnahme des Nürnberger Verbandes - <sup>2)</sup> keinen Bezirk mehr, bei dem Lehrgänge noch nicht eingerichtet waren. <sup>3)</sup> In der Folge zeigten sich nun bald Ansätze einer Differenzierung. So nahm der Berliner Verband im Jahre 1907 eine Aufteilung in Rechnerkurse für Anfänger und Fortgeschrittene vor; die gleiche Maßnahme ergriff 1910 der Verband Danzig. <sup>4)</sup> Als Ergänzung zu den Rechnerlehrgängen veranstaltete der Erfurter Verband Anfang 1909 die ersten Instruktionkurse für Mitglieder der Verwaltungsorgane auf Unterverbandsebene; dem gleichen Zweck sollten eintägige Fortbildungskurse in den Kreisstädten dienen, die der Verband Königsberg 1912 einführte. <sup>5)</sup> Außerdem hielt man 1912 beim Verband Erfurt erstmals einen dreitägigen Kurs für die Buchführung der Darlehenskassen und für den Scheck- und Wechselverkehr ab. <sup>6)</sup> Die verschiedenen Rechnerlehrgänge, bei denen die Anfertigung von Buch-

---

1) Vgl. JGR 1919, S.31 f., JGR 1920, S.39 f., JGR 1925, S.36, und JRR 1930, S.66.

2) Hier wurden die Lehrgänge erst im Jahre 1912 eingeführt. (Vgl. JNR 1912, Verbandsber. Nürnberg, S.8.)

3) In den Berichten der Verbände in JNR 1906 wird jeweils darüber geschrieben. Abgesehen von Nürnberg fehlen lediglich für Wiesbaden entsprechende Angaben; dieser Verband hat aber schon in früheren Jahren Kurse abgehalten, so z.B. 1904. (Vgl. JNR 1904, Verbandsber. Wiesbaden, S.8 f.) - Die Tatsache, daß 1906 bei nahezu allen Verbänden Rechnerkurse eingeführt waren, besagt allerdings nicht, daß damit bereits der bestehende Ausbildungsbedarf gedeckt werden konnte. So stellte Wygodzinski noch 1913 fest, daß die Rechnerkurse der ländlichen Genossenschaften nicht ausreichten, um den Mangel an geschulten Kräften in der Genossenschaftsverwaltung zu beheben, und hielt besonders für die Universalgenossenschaften einen Übergang zu hauptamtlicher Geschäftsführung für unausweichlich - eine erst durch die Entwicklung nach 1945 in vollem Maße bestätigte frühe Erkenntnis. (Vgl. Wygodzinski, W.: Die neuere Entwicklung ..., a.a.O., S.15 ff.)

4) Vgl. JNR 1905, Verbandsber. Berlin, S.14, JNR 1907, Verbandsber. Berlin, S.15, und JNR 1910, Verbandsber. Danzig, S.4.

5) Vgl. JNR 1908, Verbandsber. Erfurt, S.14, und JNR 1912, Verbandsber. Königsberg, S.24 f.

6) Nach JNR 1912, Verbandsber. Erfurt, S.15.



führungs- und Bilanzarbeiten einen wichtigen Platz einnahm, erstreckten sich in der Regel auf vier bis sechs Tage; demgegenüber dauerten die Instruktionskurse meist nur einen Tag und dienten vorwiegend der Belehrung über die Rechte und Pflichten der Verwaltungsorgane. <sup>1)</sup> In der Folgezeit entwickelte sich eine bis 1930 beibehaltene Klassifikation der Lehrgänge in Rechnerkurse, Vorstands- und Aufsichtsratskurse und allgemeine Unterweisungskurse; die ersten nahmen bis zu einer Woche in Anspruch, während die beiden letzteren kürzer waren. <sup>2)</sup>

Eine Darstellung der Entfaltung der regionalen Lehrgänge ab 1913 <sup>3)</sup> ist in Tabelle 4 versucht worden, obgleich die Mängel in der Kontinuität der statistischen Quellenangaben keine lückenlose Übersicht zulassen. Aus der Entwicklung der jeweiligen Gesamtzahl der Lehrgänge geht hervor, daß der Unterrichtsbetrieb nach Kriegsbeginn zunächst eingeschränkt werden mußte; das zeigt sich ebenso in der rückläufigen Beteiligung der Verbände. <sup>4)</sup> Schon 1917 setzte aber wieder eine Aufwärtsbewegung ein, die sich aus der Notwendigkeit erklärt, die in der Genossenschaftsverwaltung entstandenen Lücken behelfsmäßig wieder aufzufüllen; allerdings hatten die Verbände in dieser Zeit mit einem Mangel an Praktikern für die Lehrtätigkeit zu kämpfen, der einer stärkeren Ausweitung der Kurse noch entgegenstand. <sup>5)</sup> Nach dem Krieg erlebte die Schulungsarbeit einen in diesem Umfang vorher nicht gekannten Aufschwung. Als Ursachen dafür sind der durch die Kriegsausfälle und die nun einsetzende Gründertätigkeit entstandene Bedarfsüberhang an Genossenschaftsmitarbeitern sowie die gleichzeitig erkennbare Tendenz auf eine verstärkte Nachwuchsausbildung hin zu nennen, ganz abgesehen von den wachsenden Anforderungen an die Verwaltungsorgane; außerdem wurden vor allem 1921 und 1922 eine Reihe von Spezialkursen für Steuerbuchführung abgehalten, die ebenfalls die Gesamtzahl der Lehrgänge noch erhöhten. <sup>6)</sup>

---

1) Vgl. JG1G 1913, S.51, JG1G 1914, S.61, und JG1G 1915, S.73.

2) Vgl. JGR 1918, S.48.

3) Erst von diesem Jahr an wird in den Jahresberichten des Generalverbandes eine zumindest annähernd kontinuierliche Zusammenstellung der jeweils veranstalteten Lehrgänge ausgewiesen.

4) Vgl. auch JG1G 1915, S.73.

5) Vgl. JGR 1917, S.39, und JGR 1918, S.48.

6) Siehe dazu JGR 1919, S.31, JGR 1920, S.40, JGR 1921, S.33 f., und JGR 1922, S.29.

Tabelle 4

Ausbildungskurse der Regionalverbände  
von 1913 bis 1929<sup>1)</sup>

| Jahr | Zahl der Kurse   |                  |                                     | Kursdauer       |                                 |                 | Teilnehmerzahl             |                   | Zahl der Genos-<br>schaften, die Teilnehmer<br>stellten |                   | Zahl der Verbän-<br>de im General-<br>verband | Zahl der Verbän-<br>de, die die Kurse<br>abhielten |                                           |
|------|------------------|------------------|-------------------------------------|-----------------|---------------------------------|-----------------|----------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|      | Insgesamt        | davon            | allg. Unter-<br>weisung-<br>Kurse** | in Tagen        | je Kurs<br>im Durch-<br>schnitt | Insgesamt       | je Kurs im<br>Durchschnitt | Insgesamt         | in v. H.<br>des Gen.-<br>bestandes                      |                   |                                               |                                                    |                                           |
|      |                  |                  |                                     |                 |                                 |                 |                            |                   |                                                         | Rechner-<br>Kurse |                                               |                                                    | Vorstands-<br>u. Aufsichtes-<br>rätskurse |
| 1913 | 39               | 7                | 32                                  | -               | 74                              | 2               | ?                          | 2163              | 56                                                      | ?                 | ?                                             | 13                                                 | 10                                        |
| 1914 | 14               | 6                | 8                                   | -               | 43                              | 3               | ?                          | 811               | 58                                                      | ?                 | ?                                             | 13                                                 | 8                                         |
| 1915 | 15               | 10               | 5                                   | -               | 44 <sup>++</sup>                | 4 <sup>++</sup> | ?                          | 481 <sup>++</sup> | 48 <sup>++</sup>                                        | ?                 | ?                                             | 13                                                 | 7                                         |
| 1916 | 13               | 13               | -                                   | -               | 61                              | 5               | 31                         | 717               | 55                                                      | 506               | 9                                             | 14                                                 | 9                                         |
| 1917 | 39               | 14               | 25                                  | -               | 71                              | 2               | 13                         | 1185              | 30                                                      | 718               | 12                                            | 15                                                 | 8                                         |
| 1918 | 55               | 16               | 17                                  | 22              | 108                             | 2               | 13 <sup>+</sup>            | 1300 <sup>+</sup> | 24 <sup>+</sup>                                         | 980 <sup>+</sup>  | 16 <sup>+</sup>                               | 15                                                 | 11                                        |
| 1919 | 50               | 41               | 6                                   | 3               | 145                             | 3               | 18                         | 2236              | 45                                                      | 1425              | 21                                            | 13                                                 | 12                                        |
| 1920 | 124              | 50               | 42                                  | 32              | 363                             | 3               | 18 <sup>+</sup>            | 2870 <sup>+</sup> | 23 <sup>+</sup>                                         | 1230 <sup>+</sup> | 17 <sup>+</sup>                               | 13                                                 | 13                                        |
| 1921 | 138 <sup>+</sup> | 37               | 12                                  | 89 <sup>+</sup> | 97 <sup>++</sup>                | 3 <sup>++</sup> | 12 <sup>+</sup>            | 7654              | 55                                                      | 1433 <sup>+</sup> | 19 <sup>+</sup>                               | 14                                                 | 11                                        |
| 1922 | 247              | 27 <sup>++</sup> | ?                                   | ?               | 554 <sup>++</sup>               | 2 <sup>++</sup> | 16 <sup>++</sup>           | 4329              | 18                                                      | 1521              | 19                                            | 15                                                 | ?                                         |
| 1923 | 187              | 85               | 23                                  | 79              | 243                             | 1               | 8                          | 2978              | 16                                                      | 1507              | 18                                            | 15                                                 | 13                                        |
| 1924 | 138              | 44               | 33                                  | 61              | 180                             | 1               | 7                          | 3393              | 25                                                      | 1788              | 21                                            | 15                                                 | 10                                        |
| 1925 | 182              | 47               | 64                                  | 71              | 310                             | 2               | 11                         | 4201              | 23                                                      | 3131              | 36                                            | 15                                                 | 15                                        |
| 1926 | 98               | 60               | 16                                  | 22              | 226                             | 2               | 16                         | 2932              | 30                                                      | 2043              | 24                                            | 16                                                 | 15                                        |
| 1927 | 103              | 25               | 62                                  | 16              | 186 <sup>+</sup>                | 2 <sup>+</sup>  | 13                         | 3558              | 35                                                      | 2240              | 26                                            | 16                                                 | 12                                        |
| 1928 | 102              | 31               | 29                                  | 42              | 202                             | 2               | 14                         | 3598              | 35                                                      | 1774              | 22                                            | 15                                                 | 14                                        |
| 1929 | 48               | 20               | 9                                   | 19              | 123                             | 3               | 17                         | 1344              | 28                                                      | 696               | 9                                             | 15                                                 | 11                                        |

\* Von 1913 bis 1917 sind in dieser Spalte die neben den Rechnerkursen veranstalteten Lehrgänge, insbesondere die Instruktionkurse, aufgeführt.

\*\* Diese Spalte enthält ab 1918 auch die unter 1) erwähnten Lehrgänge, die nicht für Genossenschaftsmitarbeiter bestimmt waren.

+ Bezugsgrößen jeweils einschließlich der Genossenschaften in den Verbänden, die keine Kurse abhielten, da eine Bereinigung mangels fortlaufender Detailangaben in den Quellen nicht möglich war; Zentralen und dem Generalverband unmittelbar angeschlossene Gliedgebilde wurden nicht berücksichtigt.

++ Nur auf die Rechnerkurse bezogen.

\*+ Unvollständige Angaben.

\*\*\* Aus der zitierten Tabelle W a r t n e r s entnommen.

1) Ermittelt nach den Angaben in JG1G 1913 - 1916, JGR 1917 - 1928, JRR 1930 sowie bei W a r t n e r, R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.50 f., der hier unter ausschließlicher Bezugnahme auf die vorstehend genannten Quellen eine ähnliche Übersicht bis 1925 bietet; diese zeigt allerdings gegenüber den oben ausgewiesenen Werten einige Unterschiede, die zum Teil auf etwas abweichende Bezugsgrößen für die Verhältniszahlen - insbesondere durch Zugrundelegung aller Mitglieder des Generalverbandes, also auch der Zentralen, bei der Berechnung des Anteils der Genossenschaften, die Teilnehmer entsandten - zurückzuführen sind, aber sich im übrigen aus den zitierten Unterlagen nicht erklären lassen; es besteht daher die Vermutung, daß W a r t n e r zusätzlich noch eigene Primärerhebungen heranzog. - In der vorliegenden Tabelle wurden - soweit möglich - nur die für antierende oder angehende Genossenschaftsmitarbeiter bestimmten Kurse berücksichtigt; ab 1918 mußte allerdings eine Ausgliederung der nicht für Mitglieder der Verwaltungorgane vorgesehenen Lehrgänge, wie landwirtschaftliche Buchführungskurse, unterbleiben, da in den Quellen eine detaillierte Aufspaltung der Lehrgänge fehlte; (Vgl. z.B. JGR 1922, S.29.) die Aussagefähigkeit der Tabelle wird dadurch allerdings nur unwesentlich berührt, da derartige Lehrgänge zahlenmäßig von untergeordneter Bedeutung waren.

Die Inflation führte erneut zu einem deutlichen Rückgang, <sup>1)</sup> der trotz einer kurzen Besserung in den Jahren 1925 teils aufgrund finanzieller Schwierigkeiten, teils infolge des sich nun abzeichnenden Zusammenschlusses im ländlichen Genossenschaftswesen nicht mehr aufgeholt werden konnte. <sup>2)</sup>

Die Aufteilung der Kurse läßt erkennen, daß die Rechnerlehrgänge schon rein zahlenmäßig eine wichtige Stellung einnahmen; zudem boten sie infolge ihrer im Vergleich zu den anderen Kursarten längeren Dauer auch die Möglichkeit zu einer intensiveren Unterrichtung; das bekräftigt die schon vertretene Auffassung, daß sie als bedeutsamste Schulungsmaßnahme für Genossenschaftsmitarbeiter zu gelten haben. Demgegenüber nahmen die kürzeren Vorstands- und Aufsichtsratslehrgänge, die durch Krieg und Inflation deutlich beeinträchtigt wurden, qualitativ und quantitativ eine nachgeordnete Stellung ein. <sup>3)</sup> Der Zahl nach sind selbst die allgemeinen Unterweiskurse noch vor ihnen einzustufen; diese hatten besonders von 1920 bis 1925 einen beachtlichen Hochschwung <sup>4)</sup> aufzuweisen, der auf die Spezialkurse für Steuerbuchführung und für die Leitung von Elektrizitäts- und Molkereigenossenschaften zurückzuführen ist. <sup>5)</sup>

Die Gesamt- und Durchschnittszahlen über die Lehrgangsdauer geben als Globalwerte nur die Tendenzen im Entwicklungsverlauf wieder. In den Reihen der Gesamtdauer und in ähnlicher Weise auch der absolu-

- 
- 1) Der Rückgang betraf vor allem die allgemeinen Unterweisungslehrgänge, insbesondere die Spezialkurse, während die Rechnerkurse sogar beachtlich anstiegen. (Vgl. auch JGR 1923, S.30.)
  - 2) Vgl. JGR 1927, S.53, JGR 1928, S.65, und JRR 1930, S.64.
  - 3) Eine Erklärung für die geringere Beachtung der Vorstands- und Aufsichtsratskurse darf darin gesehen werden, daß die Mitglieder dieser Organe zum Teil in den Rechnerlehrgängen unterrichtet wurden.
  - 4) Obwohl die entsprechenden Werte fehlen, erscheint die These vertretbar, daß der Höhepunkt dieser Entwicklung im Jahre 1922 erreicht wurde, da aufgrund der Tendenz der verschiedenen Lehrgangszahlen nicht anzunehmen ist, daß von den 247 Kursen bei 27 Rechnerlehrgängen ein größerer Anteil auf die Vorstands- und Aufsichtsratskurse entfiel. Demnach trat hier bereits 1923 ein Rückgang ein, was mit der genannten Verminderung von Spezialkursen (Siehe JGR 1923, S.30.) bestätigt wird.
  - 5) Vgl. JGR 1922, S.29, und JGR 1923, S.30.

ten Teilnehmerziffern spiegelt sich annähernd parallel zur jeweiligen Zahl der Lehrgänge das - durch die Einbrüche der Krisenjahre unterbrochene - Anwachsen der Schulungstätigkeit. Die durchschnittliche Kursdauer zeigt zwar ebenfalls Schwankungen - vor allem die Inflationsauswirkungen sind deutlich zu verfolgen -, doch halten sich diese in engen Grenzen; der leicht rückläufige Trend der mittleren Lehrgangsdauer resultierte in erster Linie aus der Zunahme der kurzen allgemeinen Unterweisungslehrgänge in den zwanziger Jahren. Die insgesamt niedrigen Durchschnittszahlen weisen nach, daß die Kurse in der überwiegenden Mehrzahl nur wenige Tage in Anspruch nahmen; wie aus den lückenhaften Quellenangaben über die Extremwerte zu entnehmen ist, wurde nach einer Spanne von zunächst 1 bis 6 Tagen schließlich im Jahre 1921 eine maximale Differenz von 1 bis 16 Tagen <sup>1)</sup> erreicht, die sich dann in der Folge wieder auf den ursprünglichen Stand oder etwas darüber verminderte.

Zur Beteiligung an den Lehrgängen ist anzumerken, daß während der Kriegszeit die ansonsten geringe Zahl der weiblichen Teilnehmer ausserordentlich anstieg - bis auf 28 v.H. im Jahre 1917 gegenüber einem um 5 v.H. schwankenden Mittelwert in der übrigen Zeit -, da man damals versuchte, durch vermehrte Ausbildung von Frauen einen vorläufigen Ersatz für die eingezogenen Genossenschaftsmitarbeiter zu gewinnen, um den Geschäftsbetrieb so gut als möglich aufrechtzuerhalten. <sup>2)</sup> Die leicht abwärts gerichtete Tendenz der durchschnittlichen Teilnehmerzahlen spricht im übrigen dafür, daß sich damit die Möglichkeit zu einer intensiveren Unterrichtsweise ergab - ein gewisser Ausgleich für den Rückgang der mittleren Kursdauer.

Der mit zunehmender Lehrgangstätigkeit im Trend auf über 20 v.H. anwachsende Anteil der Teilnehmer entsendenden Genossenschaften am Gesamtbestand bringt ein relatives Anwachsen des Schulungsinteresses im Unterbau zum Ausdruck und erscheint auch der Höhe nach schon beachtlich. Vorausgesetzt, daß nicht ständig die gleichen Genossen-

---

1) Vgl. JNR 1921, S.33.

2) Vgl. JG1G 1915, S.73, JG1G 1916, S.80, JGR 1917, S.40, JGR 1918, S.49, und JGR 1919, S.32, sowie auch W a r t n e r, R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.50 f.

schaften Teilnehmer stellten, <sup>1)</sup> ist es daher durchaus denkbar, daß schon im Laufe weniger Jahre ein breites Netz geschulter Mitarbeiter auf lokaler Ebene erreicht wurde, was allerdings noch nicht besagen soll, daß die Kurse in Umfang und Gestaltung bereits allen Anforderungen entsprachen. Einige bemerkenswerte Aufschlüsse gibt die in Tabelle 5 wiedergegebene Aufspaltung der Teilnehmer nach ihrer Funktion in der Genossenschaft. Die Rechner beanspruchten den

Tabelle 5

Genossenschaftliche Funktion der Kursteilnehmer  
von 1914 bis 1929 <sup>2)</sup>

| Jahr | Rechner |      | Vorstandsmitglieder |      | Aufsichtsratsmitglieder |      | Mitglieder |      | Sonstige |      |
|------|---------|------|---------------------|------|-------------------------|------|------------|------|----------|------|
|      | absolut | v.H. | absolut             | v.H. | absolut                 | v.H. | absolut    | v.H. | absolut  | v.H. |
| 1914 | 73      | 41   | 47                  | 27   | 39                      | 22   | 7          | 4    | 11       | 6    |
| 1915 | 64      | 38   | 59                  | 35   | 26                      | 16   | 19*        | 11*  | -        | -    |
| 1916 | 193     | 31   | 120                 | 19   | 60                      | 9    | 59         | 9    | 199      | 32   |
| 1917 | 207     | 37   | 101                 | 18   | 43                      | 8    | 54         | 9    | 157      | 28   |
| 1918 | 253     | 42   | 99                  | 17   | 59                      | 10   | 42         | 7    | 145      | 24   |
| 1919 | 790     | 55   | 228                 | 16   | 112                     | 8    | 159        | 11   | 151      | 10   |
| 1920 | 742     | 48   | 286                 | 19   | 121                     | 8    | 264        | 17   | 128      | 8    |
| 1921 | 1018    | 49   | 410                 | 20   | 141                     | 7    | 366        | 18   | 118      | 6    |
| 1922 | 1232    | 37   | 608                 | 18   | 313                     | 9    | 757        | 23   | 446      | 13   |
| 1923 | 555     | 50   | 270                 | 25   | 108                     | 10   | 104        | 9    | 62       | 6    |
| 1924 | 1018    | 45   | 670                 | 30   | 322                     | 14   | 168        | 7    | 82       | 4    |
| 1925 | 1842    | 41   | 1439                | 32   | 625                     | 14   | 356        | 8    | 195      | 5    |
| 1926 | 1404    | 55   | 606                 | 24   | 211                     | 8    | 186        | 7    | 160      | 6    |
| 1927 | 1285    | 45   | 703                 | 25   | 441                     | 15   | 215        | 7    | 220      | 8    |
| 1928 | 916     | 40   | 656                 | 28   | 404                     | 17   | 184        | 8    | 164      | 7    |
| 1929 | 323     | 40   | 126                 | 16   | 110                     | 14   | 66         | 8    | 182      | 22   |

\* Hier konnte nicht ermittelt werden, ob auch Teilnehmer enthalten sind, die unter Sonstige einzuordnen wären.

1) Die Quellen geben darüber keine Auskunft.

2) Erstellt nach JGIG 1914 - 1916, JGR 1917 - 1928 und JRR 1930. Die in den angeführten Quellen wiedergegebenen Zahlen sind allerdings infolge lückenhafter Berichterstattung der Verbände unvollständig. Für die Zeit vor 1914 wurden keine vergleichbaren Angaben ausgewiesen.



weitaus größten Anteil und stellten damit die Gruppe unter den Verwaltungsorganen dar, bei der die Ausbildungsarbeit am weitesten vorgedrungen war. Im Vergleich dazu lag die Beteiligung der Vorstands- und vor allem der Aufsichtsratsmitglieder niedrig, obwohl diese Mitarbeiter gegenüber den Rechnern einen viel größeren Personenkreis umfaßten; ihre Schulung wurde folglich noch zweitrangig behandelt. Bei den für die Beteiligung von Mitgliedern und auch von sonstigen Personen - sie sind in den Quellen nicht näher differenziert - ausgewiesenen Werten fällt der vorübergehende beträchtliche Anstieg nach Kriegsende auf, der durch die erwähnte stark zunehmende Nachwuchsausbildung in diesen Jahren verursacht wurde, die sich nicht zuletzt in einem vermehrten Kursbesuch durch jüngere Leute zeigte. <sup>1)</sup>

Die in Tabelle 6 für einige Stichjahre vorgelegte Aufschlüsselung der Kursteilnehmer nach der Berufszugehörigkeit veranschaulicht gleichzeitig die vielfältige soziale Schichtung in der Zusammensetzung der Genossenschaftsorgane. Naturgemäß stellten die Landwirte das weitaus größte Kontingent. Daneben waren auch Handwerker und Kaufleute zahlreich vertreten. Bemerkenswert ist weiterhin die verhältnismäßig große - wenn auch am Ende nachlassende - Beteiligung der akademischen Berufe; dabei erscheint allerdings der Anteil der Pfarrer, die als aktive Förderer der Raiffeisenbewegung gelten, niedrig; das könnte darauf zurückzuführen sein, daß die Seelsorger wegen ihres besonderen Aufgabenbereiches sicher auch damals in der Pfarrei nur schwer abkömmlich waren und daß sie andererseits - abgesehen von ihrem gehobenen Bildungsstand - durch die Verwaltung ihrer Gemeindefinanzen bereits einige Vorkenntnisse für die Mitarbeit in den Genossenschaften besaßen, die einen Lehrgangsbesuch unter Umständen erübrigten; ein negatives Interesse der Geistlichen am ländlichen Genossenschaftswesen wird daher durch die vorgelegte Übersicht nicht nachgewiesen. Die geringe Zahl der hauptberuflichen Rechner hat zwei Ursachen; einmal waren diese Personen in der Regel bereits entsprechend ausgebildet und zum anderen besaßen damals nur wenige Genossenschaften einen hauptamtlichen Geschäftsführer.

---

1) Vgl. dazu JGR 1919, S.32, JGR 1920, S.40, JGR 1921, S.33 f., JGR 1922, S.29, und JGR 1924, S.34.

Tabelle 6

Berufszugehörigkeit der Kursteilnehmer in den Jahren  
1915, 1920, 1925 und 1928 <sup>1)</sup>

| Berufsgruppe                       | Kursteilnehmer im Jahre |      |              |      |              |      |              |      |
|------------------------------------|-------------------------|------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|
|                                    | 1915                    |      | 1920         |      | 1925         |      | 1928         |      |
|                                    | abso-<br>lut            | v.H. | abso-<br>lut | v.H. | abso-<br>lut | v.H. | abso-<br>lut | v.H. |
| Landwirte                          | 58                      | 29   | 816*         | 53*  | 1957         | 60   | 1539         | 55   |
| Handwerker                         | 39                      | 19   | 134          | 9    | 198          | 6    | 308          | 11   |
| Kaufleute u.<br>Händler            | 7                       | 3    | **           | **   | 132          | 4    | 167          | 6    |
| Fabrikanten                        | ***                     | ***  | +            | +    | 8            | 0    | 8            | 0    |
| Gastwirte                          | ***                     | ***  | 31           | 2    | 18           | 1    | 30           | 1    |
| Pfarrer                            | 14                      | 7    | 34           | 2    | 77           | 2    | 67           | 2    |
| Lehrer                             | 13                      | 6    | **           | **   | 295          | 9    | 98           | 3    |
| Sonstige Akademi-<br>ker u. Beamte | 9                       | 5    | 299          | 19   | 101          | 3    | 19           | 1    |
| Angestellte                        | ***                     | ***  | ***          | ***  | 16           | 1    | 154          | 5    |
| Arbeiter                           | ***                     | ***  | ***          | ***  | 72           | 2    | 102          | 4    |
| Rentner                            | 8                       | 4    | 33           | 2    | 11           | 0    | 6            | 0    |
| Rechner im Haupt-<br>beruf         | ***                     | ***  | 21           | 1    | 67           | 2    | 17           | 1    |
| Hausfrauen                         | ***                     | ***  | 27           | 2    | 63           | 2    | 46           | 2    |
| Sonstige                           | 54                      | 27   | 146          | 10   | 251          | 8    | 240          | 9    |

\* Einschließlich Winzer und Gärtner.

\*\* Unter Sonstige Akademiker u. Beamte mit enthalten.

\*\*\* Unter Sonstige mit enthalten.

+ Unter Rentner mit enthalten.

Hinsichtlich der Lehrgangsfinanzierung ergab sich bei den Verbänden zwar keine völlig übereinstimmende Handhabung, aber doch eine gewis-

1) Die Zahlen sind entnommen aus JGIG 1915, S.75, JGR 1920, S.41, JGR 1925, S.35 f., und JGR 1928, S.65. Auf das vom Intervall her gesehen näherliegende Stichjahr 1929, für das ebenfalls entsprechende Zahlen vorhanden sind, wurde infolge der hier vorgenommenen beträchtlichen Lehrgangseinschränkung zugunsten von 1928 verzichtet. Im übrigen ist zu beachten, daß die genannten Quellen nur unvollständige Angaben ausweisen. Für frühere Zeitabstände finden sich keine vergleichbaren Werte; es ist aber sicher, daß auch vor 1915 die Berufszugehörigkeit der Kursteilnehmer eine breite Streuung aufwies, wie aus den Berichten einiger Verbände geschlossen werden kann. (Vgl. z.B. JNR 1902, Verbandsber. Erfurt, S.13, JNR 1906, Verbandsber. Breslau, S.4 f., und JNR 1912, Verbandsber. Erfurt, S.16.)

se Angleichung. Zumeist wurden die für die einzelnen Teilnehmer erforderlichen Aufwendungen, wie Tagegelder und Reisekosten, zur Hälfte von den Genossenschaften übernommen, während für den Rest neben den Lehrgangsbesuchern selbst auch die Verbände aufkamen, die zusätzlich noch die allgemeinen Kosten, also beispielsweise Saalmiete, Lehrmittel oder Honorare für die Referenten, trugen. Gelegentlich gewährten auch - davon ist allerdings in späterer Zeit nicht mehr die Rede - die zuständigen Regierungsstellen eine finanzielle Unterstützung.<sup>1)</sup> In der Inflationszeit und danach mußten die Verbände infolge finanzieller Schwierigkeiten größtenteils auf die Vergabe von Beihilfen für die Kursteilnehmer verzichten.<sup>2)</sup>

Neben den ausführlich gewürdigten Lehrgängen, die mit fortschreitender Entwicklung zweifellos zum Kern des regionalen, wenn nicht des gesamten Bildungswesens in der Neuwieder Organisation wurden,<sup>3)</sup> ist noch die Tätigkeit der beschriebenen speziellen Beratungsstellen im Mittelbau zu nennen. Diese standen nicht nur den Mitgliedern, sondern vor allem auch den Mitarbeitern in Fragen der Genossenschaftsverwaltung zur Verfügung und fungierten damit im Ausmaß ihrer jeweiligen Inanspruchnahme als permanenter Bildungsfaktor im Mittelbau.

#### b. Beratung und Herausgabe von Publikationen durch den Generalverband

Vor der Errichtung der Regionalverbände erfolgte die Unterweisung der Genossenschaftsmitarbeiter durch die Revisoren des Spitzenver-

---

1) Siehe z.B. JNR 1901, Verbdsher. Danzig, S.5, JNR 1906, Verbdsher. Königsberg, S.11, JNR 1912, Verbdsher. Danzig, S.6, und Verbdsher. Königsberg, S.24., M e y e n s c h e i n, A.: Raiffeisen in Hessen, a.a.O., S.213, Vierzig Jahre Raiffeisen in Hessen, a.a.O., S.13 f., und S c h e r e r, A.: Raiffeisen in Kurhessen, a.a.O., S.246.

2) Vgl. JGR 1925, S.36, JGR 1927, S.53, und JRR 1930, S.66.

3) Das läßt den Schluß zu, daß die Mitarbeiterschulung für die Primärgenossenschaften faktisch in den Mittelpunkt der Bildungsbestrebungen im Generalverband rückte.

bandes. <sup>1)</sup> Nach der Übernahme dieser Bildungsaufgabe zusammen mit dem Prüfungswesen durch den Mittelbau beteiligte sich der Generalverband in der Folge an der Beratung der Genossenschaften in Rechtsfragen, <sup>2)</sup> obwohl die Verbände ebenfalls gleichartige Einrichtungen schufen. <sup>3)</sup>

Im Vordergrund der zentralen Bildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter der Primärgenossenschaften stand die Herausgabe des "Landwirtschaftlichen Genossenschaftsblattes", der Hauptzeitschrift der Neuwieder Organisation. Sie erschien erstmals 1879 und wurde von R a i f f e i s e n selbst bis zu seinem Tode redigiert. <sup>4)</sup> Anfangs war sie auch für die Mitglieder gedacht. Als die Verbände eigene Zeitschriften gründeten, änderte man den Inhalt des Landwirtschaftlichen Genossenschaftsblattes dahingehend, daß es nun als spezifische Fachzeitschrift für Genossenschaftsmitarbeiter den hier gestellten höheren Anforderungen entsprach; <sup>5)</sup> zwangsläufig mußte man sich dadurch allerdings mit einer wesentlich geringeren Auflage als bei den Raiffeisen-Boten begnügen. Nach ursprünglich monatlicher Erscheinungsweise kam das Blatt ab 1906 zweimal im Monat, ab 1922 wöchentlich und ab 1926 wieder halbmonatlich heraus. <sup>6)</sup> Im ersten Jahrgang hatte die Zeitschrift nur 120 Abnehmer, 1888 bereits rund 12000;

- 
- 1) Vgl. S e e l m a n n - E g g e b e r t, E.L.: Die Systeme ..., a.a.O., S.92, und Fünfzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.175 ff.; hier wird auch berichtet, daß vor dem Bestehen des Generalverbandes die Wanderlehrer des Landwirtschaftlichen Vereins für Rheinpreußen die Revision der Genossenschaften und zugleich die Instruktion und Beratung der Verwaltungsorgane vornahmen.
- 2) Vgl. dazu JNR 1912, Ber. Gen.verbd., S.119 ff., und JRR 1930, S.58 f.
- 3) In diesem Bereich zeigt sich damit eine Funktionsüberschneidung zwischen Mittel- und Oberbau.
- 4) Nach F a b b e n d e r, M.: F. W. Raiffeisen ..., a.a.O., S.212, und K r e b s, Willy: Das Leben Friedrich Wilhelm Raiffeisens, in: F. W. Raiffeisen zum Gedächtnis, a.a.O., S.109; über die gesamte Aufgabenstellung der Zeitschrift im einzelnen siehe auch R i c h t e r, H.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen ..., a.a.O., S.69, Fußnote 223.
- 5) Vgl. dazu Fünfzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.20 u. 28.
- 6) Nach JNR 1906, Ber. Gen.verbd., S.10 f., JGR 1921, S.17, sowie JGR 1926, S.21.

1890 stieg die Auflage auf 22000 und 1893 auf 32500 Exemplare.<sup>1)</sup> Die Entwicklung des Landwirtschaftlichen Genossenschaftsblattes nach 1900 gibt Tabelle 7 auszugsweise<sup>2)</sup> wieder. Der Rückgang der Auflage bis zur Jahrhundertwende ist wohl - wie eben angedeutet - vor allem auf die Einführung der regionalen Verbandsblätter zurückzuführen, die als Mitgliederzeitschriften eine Funktion des Landwirtschaftlichen Genossenschaftsblattes übernahmen und daher teilweise an seine Stelle traten. Nach 1900 wurde bis zum Ersten Weltkrieg wieder eine stetige Aufwärtsbewegung erreicht. Die Kriegsauswirkungen erzwangen lediglich eine Stagnation, was darauf schließen läßt, daß die Zeitschrift auch in diesen Jahren gute Dienste zur ständigen Unterrichtung der noch verfügbaren Genossenschaftsmitarbeiter und der Ersatzkräfte leistete. Ähnlich wie bei den Raiffeisen-Boten erfuhr allerdings der nach dem Krieg einsetzende erneute Aufschwung durch die Geldentwertung einen beträchtlichen Rückschlag.<sup>3)</sup> Bis zur Verschmelzung der Zeitschrift mit der "Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftspresse", der Hauptzeitschrift des Reichsverbandes, am 1. Juli 1930<sup>4)</sup> gelang es trotz einer erneuten Auflagenerweiterung nicht mehr, diesen Einbruch in vollem Umfange aufzuholen.

Die in Tabelle 7 errechneten Verbreitungsziffern zeigen, daß die Auflage stets über dem Versorgungsminimum von einer Zeitschrift je Genossenschaft blieb, und weisen im Gegensatz zu den Raiffeisen-Boten eine bemerkenswerte Konstanz auf. Darüber hinaus erbrachte auch die Untersuchung der regionalen Streuung der Zeitschrift - im Interesse der Vergleichbarkeit wurde wiederum auf das Jahr 1928 Bezug genommen -<sup>5)</sup> nahezu übereinstimmende Werte, wie aus Tabelle 8 her-

---

1) Die Zahlen wurden entnommen aus Z e i d l e r , Hugo: Geschichte des deutschen Genossenschaftswesens der Neuzeit, Berlin 1893, S.292 u. 431.

2) Aus Gründen der Vergleichbarkeit wurden - ausgenommen den hier für 1905 greifbaren Wert - dieselben Stichjahre gewählt wie bei den Raiffeisen-Boten.

3) Vgl. auch JGR 1923, S.14.

4) Vgl. dazu JRR 1931, S.48 f.

5) Entsprechende Berechnungen des Verfassers für die Jahre 1920, 1925 und 1929 ergaben eine ebenso klar ausgeprägte Homogenität der Relationen mit einer Abweichung gegenüber den Globalwerten von maximal +1 im Jahre 1920 und -1 bei den anderen zwei Stichproben; (Nach den Zahlen in JGR 1920, S.16 f. u. 21, JGR 1925,



Tabelle 7

Auflage und Verbreitung des Landwirtschaftlichen  
Genossenschaftsblattes von 1901 bis 1929 <sup>1)</sup>

| Jahr | Auflage | Zeitschriften je Genossenschaft* | Jahr | Auflage | Zeitschriften je Genossenschaft* |
|------|---------|----------------------------------|------|---------|----------------------------------|
| 1901 | 10 000  | 3                                | 1920 | 17 600  | 2                                |
| 1905 | 11 700  | 3                                | 1921 | 17 224  | 2                                |
| 1910 | 13 200  | 2                                | 1922 | 18 033  | 2                                |
| 1913 | 14 202  | 3                                | 1923 | 13 220  | 2                                |
| 1914 | 14 561  | 3                                | 1924 | 14 935  | 2                                |
| 1915 | 15 680  | 3                                | 1925 | 15 717  | 2                                |
| 1916 | 15 755  | 3                                | 1926 | 15 496  | 2                                |
| 1917 | 15 755  | 3                                | 1927 | 15 394  | 2                                |
| 1918 | 15 700  | 3                                | 1928 | 15 046  | 2                                |
| 1919 | 17 020  | 3                                | 1929 | 14 426  | 2                                |

\* Aus Gründen der Kontinuität wurde die Auflage jeweils auf die Gesamtzahl der Genossenschaften einschließlich der Zentralen und der dem Generalverband unmittelbar angeschlossenen Gliedgebilde, also der Gesamtmitgliederszahl der Neuwieder Organisation, bezogen, obwohl ab 1918 in den zitierten Quellen der Absatz an die Genossenschaften der Regionalverbände im einzelnen ausgewiesen ist. Das erscheint vertretbar, da in dem jeweils nur geringen restlichen Teil, dessen Ausgliederung die hier ermittelten Relationen nicht wesentlich verändern würde, auch noch die Zeitschriften enthalten sind, die auf die dem Generalverband direkt angeschlossenen Mitglieder entfielen.

vorgeht; sie liegen ebenfalls ausnahmslos über 1,0. Das alles deutet auf eine zeitlich und räumlich insgesamt sehr homogene Ausbrei-

---

S.15 u. 17, sowie JRR 1930, S.53 u. 57.) das zeigt, daß auch die Verbreitung bei den einzelnen Verbänden im Zeitablauf weitgehend konstant blieb.

1) Zusammengestellt und errechnet nach den Angaben in JNR 1901, Ber. Gen.verbd., JNR 1906, Ber. Gen.verbd., JNR 1910, Ber. Gen.verbd., JGIG 1913 - 1916, JGR 1917 - 1928 und JRR 1930.

Tabelle 8

Verbreitung des Landwirtschaftlichen Genossenschaftsblattes  
bei den Regionalverbänden im Jahre 1928 <sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr. | Verband          | Absatz | Zeitschriften je Genossenschaft* |
|-------------|------------------|--------|----------------------------------|
| 1           | Berlin           | 1 431  | 1                                |
| 2           | Braunschweig     | 510    | 2                                |
| 3           | Breslau          | 1 730  | 2                                |
| 4           | Danzig           | 86     | 1                                |
| 5           | Erfurt           | 1 676  | 2                                |
| 6           | Frankfurt a.M.   | 1 180  | 2                                |
| 7           | Kassel           | 1 003  | 2                                |
| 8           | Koblenz          | 1 664  | 2                                |
| 9           | Königsberg i.Pr. | 1 257  | 2                                |
| 10          | Köslin           | 719    | 2                                |
| 11          | Ludwigshafen     | 884    | 2                                |
| 12          | Nürnberg         | 1 178  | 2                                |
| 13          | Schwerin         | 559    | 1                                |
| 14          | Sigmaringen      | 361    | 2                                |

\* Einschließlich der Zentralen.

tung hin <sup>2)</sup> und läßt den Schluß zu, daß die Zeitschrift eine entsprechend ausgeglichene Effizienz erreichte. <sup>3)</sup> Aus diesem Grunde sowie infolge ihrer verhältnismäßig anspruchsvollen inhaltlichen Gestaltung kann das Landwirtschaftliche Genossenschaftsblatt als bedeutendstes Aufklärungsinstrument der Neuwieder Organisation gelten.

1) Zusammengestellt und errechnet nach den Zahlen in JGR 1928, S.33 u. 40.

2) Das ist zweifellos nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß die Genossenschaften nach der Satzung des Generalverbandes zum Bezug der Zeitschrift verpflichtet waren. (Siehe § 9, d) der Satzung des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften ..., a.a.O., S.361, und § 9, Ziff.4 der Satzung des Generalverbandes der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften ..., a.a.O., S.361.)

3) Das bedeutet allerdings nicht, daß man mit der Absatzentwicklung der Zeitschrift bereits zufrieden war, wie aus Anmerkungen in den einzelnen Jahrbüchern mehrfach hervorgeht.

Zur direkten fachlichen Instruktion von Rechnern, Vorstandsmitgliedern und Aufsichtsräten veröffentlichte der Generalverband eine Reihe von Anleitungen, darunter als wichtigste die zur Geschäftsführung und zur doppelten Buchführung der Spar- und Darlehnskassen-Vereine. <sup>1)</sup> Sie erhielten zwar bei vielen Genossenschaften durch Aufsichtsratsbeschluß den Charakter von Dienstanweisungen, konnten aber keinen vollwertigen Ersatz dafür bieten. Man entschloß sich deshalb beim Generalverband zur Ausarbeitung spezieller Dienstanweisungen, die dann 1929 in drei Ausfertigungen für Rechner, Vorstandsmitglieder und Aufsichtsräte vorlagen und rege nachgefragt wurden. <sup>2)</sup> Zu erwähnen ist schließlich noch die "Deutsche ländliche Genossenschaftsbücherei". Die einzelnen Bände dieser vom Spitzenverband herausgegebenen Schriftenreihe - bis 1927 erschienen 12 Abhandlungen - <sup>3)</sup> sollten gegenüber der Raiffeisen-Bücherei höheren Ansprüchen genügen <sup>4)</sup> und dienten vorwiegend der tieferen Einführung in verschiedene genossenschaftliche Probleme. Über den Erfolg der Reihe finden sich keine näheren Hinweise.

## 2. Maßnahmen für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralgeschäftsanstalten

### a. Praktische Revisorenausbildung durch die Regionalverbände

Während bei den Primärgenossenschaften alle Mitarbeitergruppen durch Schulungsmaßnahmen erfaßt wurden, beschränkte man sich hinsichtlich der bei Verbänden und Zentralen Tätigen im wesentlichen auf die Revisoren. Da für den Prüfungsdienst in der Regel noch keine speziell vorgebildeten Kräfte, sondern nur Anwärter aus anderen Berufen, wie

---

1) Entsprechende Hinweise finden sich wiederholt in den Jahresberichten des Generalverbandes.

2) Vgl. dazu JRR 1930, S.60 f.

3) Siehe Fünfundzwanzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.28. In JGR 1927 - 1928 und JRR 1930 sind keine neuen Bände dieser Reihe mehr erwähnt.

4) Vgl. Fünfundzwanzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.28. Die Schriftenreihe war allerdings nicht ausschließlich für Genossenschaftsmitarbeiter bestimmt, sondern u.a. auch für interessierte Kreise außerhalb der Organisation.

z.B. Handels- oder Landwirtschaftslehrer, zu gewinnen waren, sahen sich - ebenso wie ursprünglich der Spitzenverband - die Regionalverbände mit der Übernahme der Revisionsaufgaben zu einer entsprechenden Ausbildungsinitiative veranlaßt. Hier ging es - anders als bei der Schulung der Genossenschaftsmitarbeiter - zunächst darum, die Prüfungsdienststanwärter, also den Nachwuchs, auf die Übernahme ihrer Funktionen vorzubereiten. Die Regionalverbände widmeten sich von Anfang an dieser Aufgabe, allerdings ohne die Einrichtung von Lehrgängen; die angehenden Revisoren erhielten lediglich eine praktische Unterweisung. <sup>1)</sup>

Darüber hinaus hielten die Verbände zur Weiterbildung amtierender Prüfer auch Revisorenkonferenzen ab, auf denen Erfahrungen ausgetauscht oder wichtige Fragen aus der Prüfungspraxis behandelt wurden. <sup>2)</sup>

#### b. Inangriffnahme der theoretischen Prüferschulung durch den Generalverband

Im Rahmen der Überwachung der regionalen Prüfungsarbeit ergab sich für den Generalverband die Notwendigkeit, die leitenden Revisoren von Zeit zu Zeit über grundsätzliche Richtlinien, aktuelle praktische Probleme und neueste theoretische Erkenntnisse aus dem Bereich des Prüfungswesens aufzuklären. Zu diesem Zweck wurden Konferenzen für Oberrevisoren eingeführt, die neben der Erörterung von Themen aus den eben genannten Bereichen auch Gelegenheit zum Austausch von Erfahrungen und damit zum Vergleich der Verhältnisse in den einzelnen Verbandsbezirken boten. Die erste derartige Veranstaltung fand 1906 in Koblenz statt. <sup>3)</sup>

Der Schwerpunkt der zentralen Maßnahmen lag jedoch bei der Durchführung von Prüferlehrgängen, die primär der Nachwuchsschulung dien-

---

1) Vgl. dazu F a B b e n d e r, M.: F. W. Raiffeisen ..., a.a.O., S.278, Fünfzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.177, und JNR 1910, Ber. Gen.verbd., S.13.

2) Vgl. z.B. JNR 1910, Verbd.sber. Berlin, S.14, Verbd.sber. Frankfurt, S.10 f., sowie JNR 1912, Verbd.sber. Danzig, S.14, und Verbd.sber. Königsberg, S.21.

3) Nach JNR 1906, Ber. Gen.verbd., S.9.

ten. Die - wie erwähnt - um die Jahrhundertwende offenkundig gewordenen Unzulänglichkeiten der bislang üblichen praktischen Revisoren- und Ausbildung veranlaßten den Generalverband zu Überlegungen über mögliche Wege für eine Verbesserung der bisherigen Handhabung. <sup>1)</sup> Man entschloß sich dabei zu dem Versuch einer zusätzlichen systematischen Prüfernachwuchsschulung, der 1906 stattfand. Es wurde ein sowohl den theoretischen wie den praktischen Teil umfassender Ausbildungsplan <sup>2)</sup> aufgestellt; ihm entsprechend erfolgte die theoretische Schulung beim Generalverband in Neuwied, während die praktische Unterweisung einem Revisions-Instruktor oblag, dem dafür etwa 50 Vereine aus den Verbänden Koblenz und Wiesbaden zur Prüfung zugeweiht waren. Die Schulungszeit erstreckte sich auf 2 bis 3 Monate. Insgesamt absolvierten aber nur 6 Kandidaten einen derartigen Kurs. <sup>3)</sup> Bereits am 15.2.1907 beschloß jedoch der Verbandsvorstand, diesen Versuch vorläufig wieder aufzugeben. <sup>4)</sup> Zum Ausgleich dafür wurden die Prüfungsdienststanwärter zur theoretischen Ausbildung teilweise an die Genossenschaftsschule des Reichsverbandes in Darmstadt verwiesen. <sup>5)</sup>

Einen erneuten Versuch unternahm man 1910 mit einem Lehrgang in Berlin, nachdem der Generalverband seinen Sitz dorthin verlegt hatte. Der Kurs diente allerdings nicht der Nachwuchsausbildung, sondern der Weiterbildung amtierender Revisoren. Er dauerte nur 2 Wochen und wurde von 20 Teilnehmern besucht. Ziel war neben der Vervollständigung des Fachwissens auch eine Vertiefung des genossenschaftlichen Bewußtseins. <sup>6)</sup> Die Lehrplangestaltung ist in Tabelle 9 wiedergegeben. Sie umfaßte eine Vielzahl von Themen, wobei naturgemäß die das Prüfungswesen betreffenden Fächer die meisten Unter-

---

1) Vgl. Fünzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.117.

2) Diese Lösung erscheint bemerkenswert modern; sie ist ansatzweise mit den Ausbildungsprogrammen vergleichbar, wie sie in jüngster Zeit in zunehmendem Maße zur Anwendung kommen.

3) Vgl. JNR 1906, Ber. Gen.verbd., S.8 f.

4) Nach JNR 1907, Ber. Gen.verbd., S.14.

5) Vgl. JNR 1910, Ber. Gen.verbd., S.13, und Fünzig Jahre Raiffeisen, a.a.O., S.177. Diese Handhabung erklärt sich aus dem damals bestehenden Zusammenschluß der beiden großen Genossenschaftsorganisationen.

6) Vgl. dazu JNR 1910, Ber. Gen.verbd., S.12 f.



Tabelle 9

Lehrplan des Revisorenweiterbildungskurses von 1910 <sup>1)</sup>

| Unterrichtsthemen                                                   | Stunden-<br>zahl |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|
| Stand und Zukunft der Raiffeisen-Organisation                       | 1                |
| Geschichtliches über das ländliche Genossen-<br>schaftswesen        | 2                |
| Der Generalverband und die Verbände                                 | 1                |
| Die Zentralkasse und die Landesgenossenschafts-<br>kassen           | 1                |
| Der Warenverkehr in der Raiffeisen-Organisation                     | 1                |
| Organisation des Geldverkehrs im ländlichen<br>Genossenschaftswesen | 1                |
| Genossenschaftsrecht                                                | 17               |
| Buchführung und Revision                                            | 13               |
| Stempel- und Steuergesetzgebung                                     | 8                |
| Sachenrecht                                                         | 4                |
| Recht der Schuldverhältnisse                                        | 3                |
| Wechsel-, Scheck- und Inkassoverkehr                                | 3                |
| Ländliche Waren- und Handelskunde                                   | 2                |
| Die Satzungen der Spar- und Darlehnskassen-Vereine                  | 1                |
| Die Satzungen der Betriebsgenossenschaften                          | 3                |
| Molkerei- und Kartoffelflockengenossenschaften                      | 1                |
| Elektrizitätsgenossenschaften                                       | 2                |
| Versicherungswesen                                                  | 5                |
| Wohlfahrtspflege                                                    | 1                |
| Pensionskasse Raiffeisen und die Druckerei-<br>abteilung            | 1                |
| Insgesamt                                                           | 71               |

richtsstunden beanspruchten. Eine Fortführung der Lehrgangstätig-  
keit in dieser Form hatte allerdings wenig Zukunftsaussichten, denn  
abgesehen davon, daß in der Zeit von 2 Wochen eine derartige Fülle  
von Unterrichtsstoff kaum sinnvoll zu behandeln ist, erscheint die  
Themenwahl für eine spezielle Weiterbildung von Prüfern zu breit  
und grundsätzlich angelegt; <sup>2)</sup> sie läßt sich allenfalls aus der Tat-

1) Die Übersicht findet sich in JNR 1910, Ber. Gen.verbd., S.13 f. -  
Nach dem Unterricht fand jeweils ein Meinungsaustausch statt.

2) An sich sollte ein breiter Überblick über das Genossenschaftswesen  
und über einschlägige ökonomische und juristische Fachgebiete,  
wie er hier beabsichtigt wurde, bei fortgeschrittenen Revisoren  
bereits vorliegen.

sache verstehen, daß den Revisoren damals noch keine Möglichkeit offen stand, in geschlossener Form einen derartigen Gesamtüberblick zu gewinnen; einer solchen Intention konnte dann aber schwerlich Weiterbildungscharakter beigemessen werden. Das vordringliche Anliegen war demnach eine grundlegende Nachwuchsschulung. <sup>1)</sup>

In der Tat wandte man sich nun wieder diesem Aufgabenbereich zu. Die Notwendigkeit, hier eine endgültige Lösung zu finden, erhöhte sich, als für die Neuwieder Organisation von 1913 an durch die Aufhebung des Zusammenschlusses im ländlichen Genossenschaftswesen auch die Möglichkeit eingeengt wurde, die Prüfer an der Schule des Reichsverbandes ausbilden zu lassen. Noch im gleichen Jahr entschloß man sich deshalb zur Errichtung der beschriebenen Revisorenausbildungsanstalt. Diese sollte künftig in Kursen von viermonatiger Dauer die theoretische Schulung der Revisionsdienststanwärter vornehmen und durch kürzere Lehrgänge die Weiterbildung der angestellten Prüfer fördern. <sup>2)</sup>

Der erste Ausbildungslehrgang begann im Herbst 1913. Als Lehrkräfte fungierten - ebenso wie in späteren Kursen - Mitarbeiter des Generalverbandes, einzelner Regionalverbände und der Zentralgeschäftsanstalten. Unterrichtet wurde in Vortragsform, teilweise auch mit praktischen Übungen; eine schriftliche und mündliche Prüfung beendete den Lehrgang. <sup>3)</sup> Diese Gestaltung behielt man mit geringen Abweichungen bei den späteren Kursen der Anstalt - ihre gesamte Tätigkeit ist in Tabelle 10 zusammengefaßt - bei. Zunächst jedoch trat in den Jahren 1914 und 1915 durch den Krieg eine Zwangspause ein. <sup>4)</sup> Erst als sich nach einer entsprechenden Umfrage die Schulung von Nachwuchskräften für den Revisionsdienst infolge der entstandenen Lücken als notwendig erwies, wurde im Herbst 1916 der zweite - allerdings auf 2 Monate verkürzte - Ausbildungslehrgang veranstaltet. <sup>5)</sup>

---

1) Das findet nicht zuletzt dadurch eine Bestätigung, daß in der Folgezeit nur noch ein vergleichbarer Lehrgang - im Jahre 1919 - veranstaltet wurde, obwohl man von einem vollen Erfolg und einer beabsichtigten Beibehaltung dieser Kursart sprach. (Vgl. JNK 1910, Ber. Gen.verbd., S.14.)

2) Vgl. JG1G 1913, S.63.

3) Vgl. ebenda u. S.78 f.

4) Vgl. JG1G 1914, S.83, JG1G 1915, S.108, und JG1G 1916, S.123.

5) Siehe dazu JG1G 1916, S.123 f. u. 134 f.

Tabelle 10

Tätigkeit der Revisorenausbildungsanstalt des Generalverbandes 1)

| Lfd.<br>Nr.                             | Jahr    | Lehrgangsdauer |                 |                  | Teilnehmerzahl  |                                                   |
|-----------------------------------------|---------|----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------------------------------------|
|                                         |         | von - bis      | in Mo-<br>naten | Stunden-<br>zahl | insge-<br>samt  | davon<br>bestan-<br>den die<br>Schluß-<br>prüfung |
| I. Ausbildungskurse für Nachwuchskräfte |         |                |                 |                  |                 |                                                   |
| 1                                       | 1913/14 | 1.10.-17. 2.   | 4               | 516              | 14              | 9                                                 |
| 2                                       | 1916    | 16.10.-21.12.  | 2               | 285              | 14              | 14                                                |
| 3                                       | 1919/20 | 6.10.-24. 3.   | 6               | 435*             | 23              | 21                                                |
| 4                                       | 1920    | 1.10.-20.12.   | 3               | 368              | 15              | 15                                                |
| 5                                       | 1921    | 3.10.-21.12.   | 3               | 370              | 20              | 14                                                |
| 6                                       | 1922    | 19. 9.-21.12.  | 3               | 453              | 28              | 27                                                |
| 7                                       | 1924    | 16. 9.-19.12.  | 3               | 458              | 21              | 20                                                |
| 8                                       | 1925    | 15. 9.-18.12.  | 3               | 423              | 19              | 17                                                |
| 9                                       | 1926    | 15. 9.-13.12.  | 3               | 398**            | 15              | 15                                                |
| 10                                      | 1927    | 3.10.-21.12.   | 3               | 383              | 17              | 17                                                |
| Insgesamt                               |         |                | 33              | 4089             | 186             | 169                                               |
| II. Weiterbildungskurse                 |         |                |                 |                  |                 |                                                   |
| 1                                       | 1919    | 7. 5.-4. 6.    | 1               | 79*              | 17 <sup>+</sup> | -                                                 |

\* Unvollständig.

\*\* Wahrscheinlich etwas zu hoch; da mangels Angaben in den Quellen eine Berechnung dieser Zahl aus den übrigen bekannten Werten notwendig wurde, machte sich hier der unter \* ausgewiesene Fehler bemerkbar.

<sup>+</sup> In den ersten beiden Wochen des Kurses 10 Teilnehmer.

- 1) Ermittelt nach den Angaben in JGlg 1913, JGlg 1916, JGR 1919 - 1922 und JGR 1924 - 1927, sowie nach H., K.: Der Fortbildungskursus für Verbandsrevisoren im Mai/Juni 1919, in: Landw. Gen.blatt, 41.Jg. (1919), S.201 f., Der Revisoren-Ausbildungskursus 1919/20, a.a.O., S.100 ff., Der Revisoren-Ausbildungskursus 1920, in: Landw. Gen.blatt, 43.Jg. (1921), S.5 f., Revisoren-Ausbildungskursus 1921, in: Landw. Gen.blatt, 44.Jg. (1922), S.2 f., Revisoren-Ausbildungskursus 1922, in: Landw. Gen.blatt, 44.Jg. (1922), S.403, Revisoren-Ausbildungskursus 1924, in: Landw. Gen.blatt, 47.Jg. (1925), S.3 f., Revisoren-Ausbildungskursus 1925, in: Landw. Gen.blatt, 47.Jg. (1925), S.489 f., Revisoren-Ausbildungskursus 1926, in: Landw. Gen.blatt, 48. Jg. (1926), S.443 f., und 10. Revisoren-Ausbildungskursus 1927, in: Landw. Gen.blatt, 49.Jg. (1927), S.394.

Nach einer erneuten Zwangspause setzte man die Schulungsarbeit im Mai 1919 mit einem einmonatigen Weiterbildungskurs fort, dessen Unterrichtsgestaltung durch die Einbeziehung der Seminarform - man behielt sie auch in der Folgezeit bei - bereichert wurde. Bei diesem Lehrgang wirkten sich allerdings Qualifikationsunterschiede innerhalb des sehr heterogenen Teilnehmerkreises nachteilig auf den Unterrichtserfolg aus. Der Unterrichtsplan war zwar noch stärker differenziert - er umfaßte 36 Themenstellungen, auf die jeweils im Durchschnitt nur 2 Stunden entfielen - als der des ersten Weiterbildungskurses von 1910, jedoch mehr auf die Prüfungsmaterie ausgerichtet. Trotz dieses zweckmäßigeren Ansatzes gelang der Lehrgang aufgrund der genannten didaktischen Schwierigkeiten ebenfalls nicht zufriedenstellend; auch scheint uns die Dauer von einem Monat für einen Weiterbildungskurs zu lang bemessen. <sup>1)</sup> Weitere derartige Veranstaltungen wurden in der Folgezeit nicht mehr durchgeführt.

Noch im Herbst des Jahres 1919 begann man dagegen mit dem dritten Nachwuchslehrgang; er war mit einer Dauer von 6 Monaten der weitaus längste Kurs der Anstalt. <sup>2)</sup> Der folgende Lehrgang von 1920 erfuhr aus finanziellen Gründen eine Beschränkung auf knapp 3 Monate; die Straffung erbrachte für die Teilnehmer und Lehrkräfte höhere Anforderungen, die jedoch bewältigt wurden, da man nur Kandidaten zuließ, die bereits einige Zeit bei einem Verband der Raiffeisenorganisation praktisch tätig waren. <sup>3)</sup> Bis einschließlich 1927 fand nun jährlich - ausgenommen 1923, als der durch die Inflation bedingte Geldmangel die Abhaltung eines Kurses verhinderte - <sup>4)</sup> ein durchschnittlich dreimonatiger Ausbildungslehrgang <sup>5)</sup> für Revisions-

---

1) Vgl. zu diesem Lehrgang H., K.: Der Fortbildungskursus für Verbandsrevisoren im Mai/Juni 1919, a.a.O., S.201 f.

2) Diese Ausdehnung des Kurses wurde durch finanzielle Unterstützung aus Mitteln der Raiffeisen-Gedächtnis-Stiftung und seitens der Landwirtschaftlichen-Zentral-Darlehnskasse, die auch die weiteren Lehrgänge förderte, ermöglicht. (Vgl. Der Revisoren-Ausbildungskursus 1919/20, a.a.O., S.99 f.)

3) Siehe dazu JGR 1920, S.25, und Der Revisoren-Ausbildungskursus 1920, a.a.O., S.5 f.

4) Nach JGR 1923, S.18.

5) Die ursprünglich vorgesehene Kursdauer von 4 Monaten erreichte man nach 1920 also nicht mehr.

dienstanwärter statt. Im Jahre 1928 endete die Unterrichtstätigkeit, da kein ausreichendes Bedürfnis dazu mehr vorhanden war. <sup>1)</sup> Mit der Fusion wurde die Revisorenausbildungsanstalt im Jahre 1930 der Genossenschaftsschule des Reichsverbandes eingegliedert. <sup>2)</sup>

Zweifellos haben diese Ausbildungslehrgänge Wesentliches zur Heranbildung eines geeigneten Revisorenstabes beigetragen, zumal die jeweils sehr begrenzte Teilnehmerzahl auf eine intensive Unterrichtsweise schließen läßt. Um näherungsweise Anhaltspunkte über die quantitative Effizienz der Lehrgänge zu bieten, wurde in Schaubild I für die einzelnen Kursjahre eine Gegenüberstellung der Zahl der bei der Abschlußprüfung erfolgreichen Teilnehmer und der Nettobestandsveränderungen gegenüber dem Vorjahr beziehungsweise dem letzten Lehrgangsjahr bei den durchschnittlich im Mittelbau tätigen Revisoren <sup>3)</sup> - der einzigen für den Untersuchungszeitraum in den Quellen kontinuierlich ausgewiesenen brauchbaren Bezugsgröße - vorgenommen. Die Skizze zeigt mit Ausnahme der Kriegszeit und des Jahres 1926, in dem ohne erkennbare Sondereinflüsse ein starker Prüferzuwachs erfolgte, ständig einen variierenden Überhang der Zahl der ausgebildeten Revisoren gegenüber den Bestandsbewegungen, so daß in dessen jeweiliger Höhe auch die verbleibenden Verluste aus der Bruttonegativfluktuation zumindest partiell aufgefangen werden konnten. Das erlaubt die Folgerung, daß es gelang, einen beachtlichen Teil des jeweiligen tatsächlichen Bedarfs - seine Größe ist für keinen Zeitpunkt zu ermitteln - zu decken.

Über die in den Nachwuchslehrgängen behandelten Unterrichtsgegenstände gibt Tabelle 11 Auskunft. Hier zeigt sich, daß die endgültige Fächerverbindung erst mit den Kursen von 1919/20 und 1920 erreicht wurde; künftig ergaben sich nur noch graduelle Veränderungen im Lehrplan. Aus der Übersicht ist weiterhin eine deutliche Konzentration des Stoffes auf die für das genossenschaftliche Revisionswesen

---

1) Nach JGR 1928, S.48, und JRR 1930, S.60.

2) Vgl. JRR 1931, S.51.

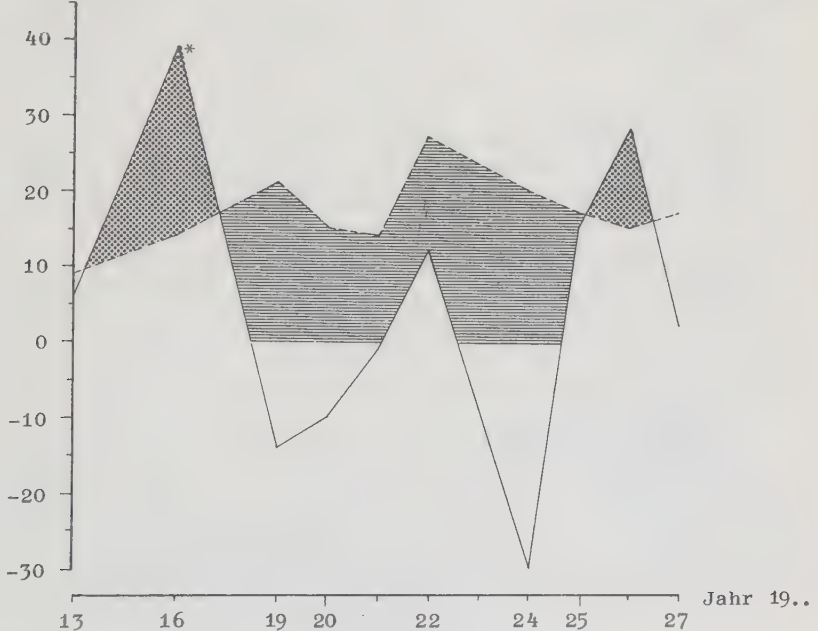
3) Lediglich für 1916 wurde als Ausnahme die Zahl der zum Wehrdienst einberufenen Revisoren den noch tätigen Prüfungskräften hinzugefügt, um den großen Ersatzbedarf auch optisch zu veranschaulichen.



Schaubild I

Gegenüberstellung der Zahl der erfolgreichen Teilnehmer  
an den Prüferlehrgängen und der  
Nettoveränderungen im regionalen Prüferbestand <sup>1)</sup>

Vergleichszahlen  
absolut



\* Einschließlich der zum Wehrdienst eingezogenen Prüfer.

Zeichenerklärung:

- Zahl der Teilnehmer mit erfolgreichem Prüfungsabschluß
- Nettoveränderungen des regionalen Prüferbestandes
-  Überhang der Teilnehmerzahlen
-  Überhang der Bestandsveränderungen

1) Nach den Angaben in Tabelle 10 sowie in JNR 1912, Ber. Gen.verbd., JG1G 1913, JG1G 1916, JGR 1919 - 1922 und JGR 1924 - 1927.

Tabelle 11

Lehrpläne der Ausbildungskurse für Revisionsdienststanwärter <sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr. | Fachgebiet                                                                              | Stundenzahlen je Fach im Kurs Nr. |     |                  |     |     |     |     |     |                   |     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------|-----|
|             |                                                                                         | 1                                 | 2   | 3                | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9                 | 10  |
|             | Grundlegende Fächer:                                                                    |                                   |     |                  |     |     |     |     |     |                   |     |
| 1           | Allgemeine Rechtskunde                                                                  | 68                                | 38  | 32               | 33  | 32  | 39  | 54  | 44  | ?                 | 40  |
| 2           | Volkswirtschaftslehre                                                                   | -                                 | -   | 59               | 49  | -   | -   | -   | -   | -                 | -   |
| 3           | Geld-, Bank- und Börsenwesen                                                            | 53                                | -   | 11               | -   | 17  | 28  | 26  | 32  | ?                 | 33  |
| 4           | Agrarwesen                                                                              | -                                 | -   | -                | -   | 5   | 6   | 12  | 10  | ?                 | -   |
|             | Hauptfächer:                                                                            |                                   |     |                  |     |     |     |     |     |                   |     |
| 5           | Genossenschaftswesen                                                                    | 60                                | 16  | 58               | 19  | 18  | 32  | 18  | 19  | ?                 | 30  |
| 6           | Genossenschaftsrecht                                                                    | 96                                | 82  | 44               | 28  | 19  | 39  | 40  | 28  | ?                 | 28  |
| 7           | Allg. Betriebswirtschaftslehre                                                          | -                                 | -   | 27               | 51  | 69  | 69  | 69  | 77  | ?                 | 31  |
| 8           | Geschäftsführung der ländl. Ge-<br>nossenschaften                                       | 36                                | -   | 55               | 44  | 53  | 65  | 50  | 44  | ?                 | 73  |
| 9           | Buchführung und Bilanz                                                                  | 90                                | 105 | 53               | 42  | 45  | 46  | 44  | 45  | -                 | 38  |
| 10          | Revisionswesen                                                                          | 42                                | 32  | 19               | 20  | 23  | 31  | 30  | 32  | ?                 | 29  |
|             | Hilfsfächer:                                                                            |                                   |     |                  |     |     |     |     |     |                   |     |
| 11          | Geschichte der Raiffeisenorgani-<br>sation                                              | *                                 | *   | 12               | -   | -   | -   | -   | -   | -                 | -   |
| 12          | Landwirtschaftliche Warenkunde                                                          | 26                                | -   | 16               | 18  | 16  | 12  | 16  | 16  | ?                 | 16  |
| 13          | Stempel- und Steuerwesen                                                                | -                                 | **  | 10               | 30  | 30  | 40  | 40  | 33  | ?                 | 30  |
| 14          | Versicherungswesen                                                                      | 15                                | 6   | 10               | 7   | 6   | 7   | 12  | -   | -                 | -   |
| 15          | Verkehr mit dem Registergericht                                                         | -                                 | -   | ?                | -   | -   | -   | -   | -   | -                 | -   |
|             | Sonstige Fächer:                                                                        |                                   |     |                  |     |     |     |     |     |                   |     |
| 16          | Landwirtschaftliche Zentral-<br>Darlehnskasse                                           | -                                 | 4   | -                | -   | -   | -   | -   | -   | -                 | -   |
| 17          | Molkereiwesen                                                                           | 30                                | -   | -                | -   | -   | -   | -   | -   | -                 | -   |
| 18          | Kriegswirtschaftliche Tätigkeit d.<br>Genossenschaften und ihrer<br>Zentralorganisation | -                                 | 2   | -                | -   | -   | -   | -   | -   | -                 | -   |
| 19          | Staatsbürgerkunde                                                                       | -                                 | -   | 3                | -   | -   | -   | -   | -   | -                 | -   |
|             | Seminaristische Übungen                                                                 | -                                 | -   | 26               | 27  | 37  | 39  | 47  | 43  | ?                 | 35  |
|             | Insgesamt                                                                               | 516                               | 285 | 435 <sup>+</sup> | 368 | 370 | 453 | 458 | 423 | 398 <sup>++</sup> | 383 |

\* Unter Genossenschaftswesen mit enthalten.

\*\* Unter Allgemeine Rechtskunde mit enthalten.

<sup>+</sup> Unvollständig.<sup>++</sup> Wahrscheinlich etwas zu hoch; da mangels Angabe in den Quellen eine Berechnung notwendig wurde, machte sich hier der unter <sup>+</sup> ausgewiesene Fehler bemerkbar.

1) Erstellt nach den Angaben in JGIG 1913, JGIG 1916, JGR 1919 - 1922, JRR 1924 - 1927, sowie Der Revisoren-Ausbildungskursus 1919/20, a.a.O., S.100 f., Der Revisoren-Ausbildungskursus 1920, a.a.O., S.6, Revisoren-Ausbildungskursus 1921, a.a.O., S.2, Revisoren-Ausbildungskursus 1922, a.a.O., S.403, Revisoren-Ausbildungskursus 1924, a.a.O., S.3, Revisoren-Ausbildungskursus 1925, a.a.O., S.489, Revisoren-Ausbildungskursus 1926, a.a.O., S.443, und 10. Revisoren-Ausbildungskursus 1927, a.a.O., S.394.

relevanten Gebiete erkennbar. Man verzichtete demnach auf eine zu starke Verbreiterung des Unterrichts zugunsten einer ausgewogenen, also nicht übersteigert spezialisierten Fachausbildung, was insgesamt dafür spricht, daß in diesem Rahmen ein fundiertes und abgerundetes Wissen vermittelt werden konnte.

Läßt man die Zahl der Teilnehmer, die an den Schlußprüfungen mit Erfolg teilnahmen, als Kriterium für das Gelingen der Kurse gelten, so darf aus der hohen Absolventenquote geschlossen werden, daß der Generalverband für die Heranbildung der Revisionsdienststanwärter im theoretischen Bereich über ein zweckmäßiges Instrument verfügte. In Bezug auf Intensität und Niveau sind diese Lehrgänge als bedeutendste Bildungsveranstaltung in der Neuwieder Organisation anzusehen. Sie werden in einer den veränderten Erfordernissen angepaßten Gestaltung noch heute durchgeführt und stellen damit - abgesehen von den nur noch vereinzelt abgehaltenen Rechnerkursen - die Schulungsmaßnahme mit der längsten Tradition im ländlichen Genossenschaftswesen dar. Die sonstige Unterrichtstätigkeit des Generalverbandes war gering. Während einiger Monate des Jahres 1922 führte er jeweils an zwei Wochentagen eine Vortragsreihe für jüngere Angestellte der Berliner Organisation durch; sie diente der Vertiefung des Genossenschaftsgedankens und der Vermittlung des kaufmännischen Grundwissens. <sup>1)</sup> Zur Rationalisierung der Buchhaltung bei den Filialen der Deutschen Raiffeisenbank sollten 1926 schließlich 2 Kurzlehrgänge für Oberbuchhalter beitragen, die der Generalverband zur Einführung eines neuen Buchungsverfahrens in Berlin und Frankfurt abhielt. Sie dauerten jeweils 2 Tage. <sup>2)</sup>

Außerhalb der Schulungsarbeit sind hier nur noch wenige Maßnahmen des Spitzenverbandes zu erwähnen. 1906 wurde von der Erarbeitung einer Dienstanweisung für Verbandsprüfer mit dem Ziel einer Koordinierung der Revisionspraxis berichtet; die endgültige Fassung lag aber erst im Februar 1914 vor. Eine 2. Auflage der Dienstanweisung erschien 1921. <sup>3)</sup> Zur regelmäßigen internen Aufklärung der Mitar-

---

1) Vgl. JGR 1922, S.16.

2) Vgl. JGR 1926, S.27.

3) Vgl. dazu JNR 1906, Ber. Gen.verbd., S.8, JNR 1908, Ber. Gen.verbd., S.15 ff., JG1G 1913, S.61, und JGR 1920, S.23.

beiter von Verbänden und Zentralen begann der Generalverband im Jahre 1924 damit, vierzehntägig Mitteilungen vertraulichen Charakters an die angeschlossenen Regional- und Zentralinstitute zu versenden. <sup>1)</sup> Diese wurden Ende 1926 durch die "Raiffeisen-Korrespondenz" mit einer sich auf wöchentlichen Turnus einpendelnden Erscheinungsweise ersetzt; sie enthielt für den gleichen Abnehmerkreis aktuelle und genossenschaftlich bedeutsame Nachrichten, die entweder dringlich waren oder sich wegen ihres vertraulichen Charakters nicht zur Veröffentlichung im Landwirtschaftlichen Genossenschaftsblatt eigneten; als Anhang fügte man ihr auch Beiträge zum Abdruck in den Raiffeisen-Boten bei. <sup>2)</sup> Am 15. April 1930 wurde die Herausgabe der Raiffeisen-Korrespondenz eingestellt. Ihre Funktion übernahm im neuen Einheitsverband der Nachrichtendienst des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. <sup>3)</sup>

### III. Bildungsarbeit für Außenstehende

- a. Aufklärung der Landbevölkerung seitens der Regionalverbände -  
Bemühungen um die Ausbreitung der ländlichen Fortbildungsschulen

Die für Außenstehende bestimmten genossenschaftlichen Bildungsinitiativen blieben weit hinter den beschriebenen innengerichteten Maßnahmen zurück und zeigten nur wenige direkte Ansätze, im wesentlichen beschränkt auf den Mittel- und Oberbau. Auf regionaler Ebene ist dabei zunächst die zur Zeit der Ausbreitung der Neuwieder Organisation von Mitarbeitern der Verbände entfaltete Aufklärungstätigkeit mit dem Ziel der Gründung neuer Genossenschaften zu nennen; sie verlor allerdings mit zunehmender Genossenschaftsdichte auf dem Lande an Bedeutung. Weiterhin kann den Verbands- und Unterverbands-

- 
- 1) Vgl. JGR 1924, S.17. Die neue Einrichtung löste zwar die früheren Mitteilungen für die Raiffeisen-Boten ab, konnte sie aber noch nicht ersetzen; dies erfolgte erst 1926 im Rahmen der Raiffeisen-Korrespondenz.
- 2) Vgl. JGR 1926, S.22, JGR 1927, S.31, und JGR 1928, S.40 f.; siehe auch oben, S.75.
- 3) Nach JRR 1930, S.57.

tagen sowie auch den Raiffeisen-Boten je nach externer Reichweite eine informative Nebenwirkung auf Außenstehende zugesprochen werden. Daneben versuchte man zur Begründung und Vertiefung genossenschaftlicher Kenntnisse in der Landjugend auf eine Berücksichtigung des Genossenschaftswesens im Unterricht der ländlichen Schulen hinzuwirken. <sup>1)</sup>

In anderer Ebene bewegte sich eine weitere hier zu vermerkende Aktivität, die auf die Förderung des Schulwesens auf dem Lande abzielte. Neben dem schon bei der Behandlung der Mitgliederarbeit erwähnten Wirken der Primärgenossenschaften auf diesem Gebiet sind hier besonders die Bemühungen der Regionalverbände um die Verbesserung der Fortbildungsmöglichkeiten hervorzuheben. Die landwirtschaftlichen Vereine, namentlich der für Rheinpreußen, hatten bereits in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts die Errichtung von Winterschulen zur landwirtschaftlichen Fachausbildung und den Einsatz von Wanderlehrern für die praxisausgerichtete Unterweisung vorangetrieben. <sup>2)</sup> Demgegenüber lag das Fortbildungswesen um 1900 noch zurück. Hier war es nun außer den Verbänden Nassau und Brandenburg <sup>3)</sup> vor allem der hessische Verband, der von 1894 an auf die Einführung der obligatorischen Fortbildungsschule auf dem Lande hinarbeitete. Nach 10 Jahren brachten die Bemühungen am 8.8.1904 den gewünschten Erfolg mit der Verkündung eines Gesetzes, das die rechtliche Basis für die Ausbreitung dieses Schultyps schuf. In der Folgezeit setzten sich die hessischen Genossenschaften bei den Gemeinden wirksam für die Errichtung von obligatorischen Fortbildungsschulen ein, die im Gegensatz zu den spezifisch landwirtschaftlichen Winterschulen allgemeinbildenden Charakter trugen. <sup>4)</sup> Die beschleunigte Ausbrei-

- 
- 1) Vgl. z.B. JNR 1910, Ber. Gen.verbd., S.77, und JGR 1926, S.40.
  - 2) Über die Einrichtung von Winterschulen und die Wanderlehrertätigkeit beim Landwirtschaftlichen Verein für Rheinpreußen vgl. H a v e n s t e i n , G., u. B r u s t m a n n : Der Landwirtschaftliche Verein ..., a.a.O., S.112 ff., und Beiträge zum landwirtschaftlichen Schul- und Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Gustav H a v e n s t e i n , Bonn 1904, S.1 ff.
  - 3) Vgl. JNR 1902, Verbdsher. Wiesbaden, S.5, und JNR 1908, Verbdsher. Berlin, S.32.
  - 4) Vgl. dazu JNR 1902, Verbdsher. Cassel, S.11, JNR 1903, Verbdsher. Cassel, S.13, JNR 1904, Verbdsher. Cassel, S.16 f., sowie M e y e n s c h e i n , A.: Raiffeisen in Hessen, a.a.O., S.233 ff., Vierzig Jahre Raiffeisen in Hessen, a.a.O., S.22 ff., und S c h e r e r , A.: Raiffeisen in Kurhessen, a.a.O., S.247.



tung der Fortbildungsschulen in Hessen bringt die Bedeutung dieser genossenschaftlichen Aktivität hinreichend zum Ausdruck. <sup>1)</sup>

#### b. Vorrang der Öffentlichkeitsaufklärung beim Generalverband

Der Spitzenverband beschränkte sich mit Ausnahme der ersten Gründungsjahre, in denen unmittelbar von zentraler Seite eine Belehrung der Landbevölkerung über die Bedeutung des genossenschaftlichen Zusammenschlusses erfolgte, im wesentlichen auf die Aufklärung der breiten Öffentlichkeit über die Raiffeisenbewegung. Je nach externer Reichweite trugen dazu - ebenso wie im Mittelbau - die beschriebenen Publikationen bei, also insbesondere das Landwirtschaftliche Genossenschaftsblatt, die Jahresberichte und die beiden Schriftenreihen, zumal diese Veröffentlichungen teilweise auch von externen Bibliotheken bezogen wurden und damit einem größeren Kreis außenstehender Interessenten zugänglich waren. Der genossenschaftlichen Information der breiten Öffentlichkeit diente ein im Jahre 1901 eingeführtes Korrespondenzblatt, das man je nach Veranlassung den Redaktionen der größeren Zeitungen zur Auswertung und Veröffentlichung zuleitete; es fand allerdings auch nach Überwindung der Anlaufschwierigkeiten noch keine verbreitete Beachtung. <sup>2)</sup> Im Jahre 1906 stellte man die Versendung des Blattes mangels ausreichenden Bedarfs vorläufig wieder ein. <sup>3)</sup> Erst 1914 begann erneut die fallweise Herausgabe von Pressemitteilungen, die ab 1926 den Titel "Raiffeisen-Zeitungsdienst" trugen. <sup>4)</sup>

---

1) Folgende Zahlen mögen das veranschaulichen: Im Jahre 1900 bestanden in Hessen 62 Fortbildungsschulen, 1903 erst 85, 1904 dann 124, 1905 schon 266 und 1910 schließlich 450 Anstalten; während dabei 1904 noch 67 nichtobligatorische Schulen 57 obligatorischen gegenüberstanden, verbesserte sich dieses Verhältnis in der Folge rapide zugunsten der letzteren; 1905 betrug die Relation bereits 50 : 216, im Jahre 1910 sogar 11 : 439. (Nach einer Übersicht in Vierzig Jahre Raiffeisen in Hessen, a.a.O., S.24 ff.)

2) Vgl. dazu JNR 1901, Ber. Gen.verbd., S.8, JNR 1902, Ber. Gen.verbd., S.6, und JNR 1903, Ber. Gen.verbd., S.6.

3) Nach JNR 1906, Ber. Gen.verbd., S.11.

4) Vgl. JG1G 1914, S.79, und JGR 1926, S.22.

## II. Kapitel

### Das Bildungswesen der Offenbacher Genossenschaftsorganisation

(System H a a s )

#### 1. Abschnitt

#### Die genossenschaftliche Bildungsauffassung von Wilhelm H a a s

##### A. Wesenszüge der Genossenschaftsidee von H a a s

Die durch Abspaltung vom Neuwieder System entstandene Gegenrichtung, die nach dem ursprünglichen Sitz ihres Spitzenverbandes so benannte Offenbacher Organisation, verdankt ihren beachtlich raschen Aufstieg maßgeblich dem Wirken einer herausragenden Persönlichkeit, die an Bedeutung kaum gegenüber R a i f f e i s e n zurücksteht: Wilhelm H a a s .<sup>1)</sup> Er gehört nicht mehr zu den Gründern im engeren Sinne, darf aber als einer der hervorragendsten Organisatoren der neueren Genossenschaftsgeschichte gelten.<sup>2)</sup> Zweifellos begünstigte seine undogmatische - gleichwohl nicht standpunktfreie - Einstellung den Erfolg seines Wirkens, da sie es ihm gestattete, ohne Bindung an

---

1) Die großen genossenschaftlichen Leistungen von H a a s fanden bisher im Vergleich zu denen R a i f f e i s e n s durchwegs nur nachrangige Beachtung. Um so mehr erscheint es daher angebracht, hier ebenso wie für R a i f f e i s e n eine gesonderte Würdigung seiner genossenschaftlichen Bildungsvorstellungen zu entwickeln.

2) Vgl. dazu S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.398, G e n n e s , Otto: Haas, in: Internationales Handwörterbuch des Genossenschaftswesens. Hrsg. v. Vahan T o t o m i a n z , (Bd.I,) Berlin (1928), S.435, und F a u s t , H.: Geschichte ..., a.a.O., S.317 u. 328.

starre Maximen die Wege einzuschlagen, die ihm zur Verwirklichung seiner Bestrebungen geeignet erschienen. <sup>1)</sup> Darin unterschied er sich merklich von R a i f f e i s e n . Darüber hinaus erkannte H a a s auch die Schwierigkeiten einer Synthese wirtschaftlicher und weltanschaulicher Ziele wesentlich klarer. In dieser Hinsicht - und nur hier, nicht bezüglich der daraus jeweils gezogenen Folgerungen - kann sogar zwischen ihm und Georg H e i m <sup>2)</sup>, der an sich R a i f f e i s e n näher stand, eine Parallele gezogen werden, obwohl beide nicht nur hinsichtlich ihrer genossenschaftlichen Konzeption, sondern auch in bezug auf ihre Persönlichkeit ansonsten kaum Vergleiche aushalten; gegenüber H e i m als dem kompromißlosen Kämpfertyp zeigte sich H a a s - obgleich ebenfalls zielbewußt und mit hervorragenden Führungsfähigkeiten ausgestattet - mehr als ein Mann der Mäßigung und des Ausgleichs. <sup>3)</sup>

Die genossenschaftlichen Vorstellungen von H a a s waren demnach primär ökonomisch bestimmt. Wohl in Anlehnung an S c h u l z e - D e l i t z s c h sah er die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder als Endzweck der Genossenschaftsarbeit an; die Verfolgung weltanschaulicher Intentionen lehnte er ab. Darin lag letztlich die eigentliche Ursache des Gegensatzes zu R a i f f e i s e n begründet. <sup>4)</sup> Als weiteres bedeutsames Unterscheidungsmerkmal ist das allerdings nicht bis ins letzte konsequent verfolgte Prinzip

- 
- 1) Vgl. S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.395, sowie ders.: Die Systeme ..., a.a.O., S.120, und Dem Andenken von Geheimerat Wilhelm Haas, in: Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftspresse (Im folgenden zitiert als Dt. landw. Gen.presse.), XXXX.Jg. (1913), Sondernummer zur Erinnerung an Generalanwalt Geheimerat Wilhelm Haas, S.2 f.
  - 2) Das Wirken des bayerischen Bauernführers und Genossenschafters Georg H e i m wird später behandelt. (Siehe unten, S.188 ff.) Im Gegensatz zu H a a s sah sich H e i m durch die genannte Problematik nicht zur Ausgliederung religiöser Anliegen veranlaßt, wählte aber andere Wege zu ihrer Verwirklichung als die von R a i f f e i s e n entworfenen.
  - 3) Das kam vor allem in seinen Bemühungen um die Vereinigung der ländlichen Genossenschaftsorganisationen deutlich zum Ausdruck. (Siehe unten, S.122.)
  - 4) Vgl. S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.395 f., sowie auch ders.: Die Systeme ..., a.a.O., S.120.

der Dezentralisation <sup>1)</sup> zu nennen, das in der hohen Bewertung des Selbständigkeitsgedankens für den strukturellen Aufbau des Reichsverbandes <sup>2)</sup> und auch in der Befürwortung von Spezialgenossenschaften <sup>3)</sup> zum Ausdruck kam.

In bezug auf das religiöse Element trat bei H a a s vor allem nach R a i f f e i s e n s Tod eine Annäherung an dessen Vorstellungen ein. Das wird aus seinen Ausführungen auf dem XII. Allgemeinen Vereinstag 1896 in Stettin deutlich: "Nur in der Genossenschaft kommt der hehre Grundsatz 'Einer für Alle, Alle für Einen' zur vollen Verwirklichung. Vorzüglich in ihr verkörpert sich eine der idealsten Lehren des Christenthums, die von der Bruder- und Nächstenliebe." <sup>4)</sup> 1906 bekannte er sich ausdrücklich zur Betätigung einer "auf christlicher Nächstenliebe basierter, echt genossenschaftlicher Gesinnung". <sup>5)</sup> Damit hatte sich zwar keine Übereinstimmung, aber eine Annäherung der Standpunkte vollzogen; "für Raiffeisen war die wirtschaftliche Seite der Genossenschaftsarbeit ... Mittel zum Zweck, für Haas der Endzweck und die Betonung der

- 
- 1) Dieses Prinzip war nicht schon bei der Trennung von R a i f f e i s e n und H a a s relevant, sondern erst in der Folgezeit. (Nach S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.394 f.) F a u s t führt die Erfolge von H a a s nicht zuletzt darauf zurück, daß das Dezentralisationsprinzip der Wesensart des Landvolks besonders entsprach. (Vgl. F a u s t , H.: Geschichte ..., a.a.O., S.329.)
  - 2) H a a s formulierte diesen Grundsatz so: "Nur im Großen Einheitlichkeit, im Kleinen und Einzelnen Freiheit." (H a a s , Wilhelm: Festansprache, in: JR 1908, S.87; (Zitat im Original gesperrt.) vgl. auch Dem Andenken von Geheimerat Wilhelm Haas, a.a.O., S.2, und G e n n e s , Otto: Das deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftswesen, in: G e n n e s , Otto, C a s s a u , Theodor, G r ü n f e l d , Ernst: Die Genossenschaften, Gotha 1925, S.24.)
  - 3) Vgl. dazu M ü l l e r , Friedrich: Die geschichtliche Entwicklung des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens in Deutschland von 1948/49 bis zur Gegenwart, Leipzig 1901, S.187, und G e n n e s , Otto: Wilhelm Haas und sein Werk, in: JR 1924, S.50.
  - 4) H a a s , Wilhelm: Jahresbericht der Anwaltschaft für 1895, in: Jahrbuch des Allgemeinen Verbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften für 1896, Offenbach a.M. 1897, (Im folgenden zitiert als JAV 18../19..; Erscheinungsort ab JAV 1900: Darmstadt.) S.11; vgl. auch ders.: Jahresbericht der Anwaltschaft für 1899/1900, in: JAV 1900, S.53 f.
  - 5) Ders.: Jahresbericht des Generalanwalts für 1905/1906, in: JR 1906, S.82.

religiösen Triebkräfte nur Mittel zum Zweck" <sup>1)</sup> oder besser Fundament der genossenschaftlichen Kooperation. <sup>2)</sup>

Diese Grundeinstellung von H a a s beeinflusste auch seine Vorstellungen über das genossenschaftliche Bildungswesen, dessen Notwendigkeit und Bedeutung er erst mit fortschreitender Entwicklung seiner Organisation unter dem Eindruck realer Erfordernisse in vollem Maße erkannte. <sup>3)</sup> So vertrat er hier gegenüber R a i f f e i s e n eine weitgehend genossenschaftlich-ökonomische Ausrichtung der Bildungsarbeit. Ähnlich wie dieser entwarf H a a s dafür nur eine skizzenhafte Rahmenkonzeption; die von ihm betonte Autonomie der Untergliederungen ließ ohnedies keine weitergehenden bindenden Richtlinien zu. Da er seine Auffassung nicht in geschlossener Form niederlegte, läßt sie sich nur aus wenigen Äußerungen zu einem fragmentarischen Bild zusammenfügen. <sup>4)</sup>

## B. Bildungsziele

### I. Wirtschaftliche Beratung und genossenschaftliche Erziehung der Mitglieder

Der Ausprägung seiner Genossenschaftskonzeption entsprechend strebte H a a s keine ganzheitliche Mitgliedererziehung an.

- 1) S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.396. - Gegen eine Überbewertung des Religiös-Sittlichen blieb H a a s allerdings in jedem Falle eingestellt. (Vgl. dazu G e n n e s , O.: Haas, a.a.O., S.436.)
- 2) So gesehen kann der Auffassung von W a r t n e r zugestimmt werden, daß ideellen Beweggründen bei H a a s ebenso wie in der Folgezeit bei den führenden Männern des Reichsverbandes nur sekundäre Bedeutung zukam. (Vgl. W a r t n e r , R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.76.)
- 3) Das gilt besonders in bezug auf die Schulung von Mitarbeitern. (Vgl. dazu H a a s , Wilhelm: Jahresbericht ... für 1904/05, in: JR 1905, S.84.)
- 4) Die nun folgenden Ausführungen vermögen daher zweifellos keine vollständige Rekonstruktion der Ansichten von H a a s wiederzugeben. Da er wesentlich länger als R a i f f e i s e n an der Spitze seines Verbandes stand und ihm prägende Impulse gab, darf gefolgert werden, daß auch die während dieser Zeit im Reichsverband vorherrschenden Bildungsintentionen, soweit sie über die hier beschriebenen Gedanken von H a a s noch hinausgingen und nicht seine Kritik hervorriefen, in seine Auffassungen mit einzubeziehen sind. Wir verweisen deshalb zur Ergänzung auf die Behandlung des Reichsverbandes selbst. (Siehe unten, S.116 ff.)



Im Vordergrund stand die wirtschaftliche Förderung, und wo in dieser Richtung durch fachliche Aufklärung oder Beratung eine Unterstützung möglich erschien, befürwortete sie Haas, <sup>1)</sup> zumal sich dafür in den Spezialgenossenschaften günstige Möglichkeiten boten. Darüber hinaus fand bei ihm auch das Erzieherische Berücksichtigung; nach seinen Worten bestand "in der eigentlichen genossenschaftlichen Erziehung der deutschen Landwirthe, in der Hochhaltung der ethischen Ziele ... doch der erste, ... der weitaus wichtige Theil" <sup>2)</sup> der Aufgaben, die durch die Genossenschaften zu verfolgen waren. <sup>3)</sup> Es kam ihm dabei vor allem auf die Weckung und Belebung einer uneigennütigen, gemeinschaftsorientierten Gesinnung an: "Die Genossenschaft muß unpersönlich sein, in ihr muß sich das Ideal der Unterordnung des Einzelnen unter die Gesamtheit verwirklichen ... Die Genossenschaft verträgt nicht die absolute Herrschaft Einzelner." <sup>4)</sup>

## II. Systematische fachliche Mitarbeiterausbildung

Auch wenn unmittelbare Nachweise und Äußerungen hierfür fehlen, so spricht doch nichts gegen die Annahme, daß Haas von Anfang an erkannte, wie sehr die erfolgreiche Fortentwicklung des Genossenschaftswesens nicht nur von der Zuverlässigkeit und Aktivi-

---

1) Vgl. z.B. Feineisen, Adalbert: Wilhelm Haas. Gestalter einer großen Idee. Hrsg. Ländlicher Genossenschaftsverband Frankfurt/Main e.V., Neuwied a.Rh. (1956), S.52 f.

2) Haas, W.: Jahresbericht ... für 1899/1900, a.a.O., S.53 f.

3) In einer derartigen Akzentuierung erscheint diese Auffassung für Haas immerhin bemerkenswert, selbst wenn hierbei einige Abstriche notwendig sind, denn die zitierten Ausführungen wurden auf einem Verbandstag geprägt, also einer Gelegenheit, die gerne zu wohlklingenden Formulierungen verlockt. Es erscheint allerdings nicht ausgeschlossen, daß es sich hier für Haas in Wirklichkeit doch nicht um letzte Ziele handelte, sondern lediglich um eine zusätzliche Möglichkeit, dem Genossenschaftswesen größere Geschlossenheit und festeren Rückhalt zu geben.

4) Haas, W.: Festansprache, a.a.O., S.87; vgl. dazu auch Faust, H.: Geschichte ..., a.a.O., S.317, und Müller, F.: Die geschichtliche Entwicklung ..., a.a.O., S.216. - Es muß in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen werden, daß Haas mit seiner Auffassung von der Unpersönlichkeit der Genossenschaft zwar einer Überbetonung des Individuums entgegentrat, aber damit keinesfalls eine Abwertung des personalen Elements oder gar eine Befürwortung von Vermassungstendenzen im Genossenschaftswesen verband. Ihm schwebte vielmehr eine Erziehung der Mitglieder zu gemeinnützig gesinnten Persönlichkeiten vor.

tät der Mitglieder, sondern vor allem auch von der fachlichen und persönlichen Qualifikation der Mitarbeiter abhing. Er setzte sich aber erst nach der Jahrhundertwende für eine über die rein praktische Unterweisung hinausgehende systematische Schulung vor allem von Berufsgenossenschaftlern <sup>1)</sup> - er beschränkte sich dabei nicht auf die Verbandsprüfer - ein: "Wollen wir eine ausreichende Garantie für gute Verwaltung und Arbeit auf allen Stufen der genossenschaftlichen Organisation bieten, so liegt uns unter anderem die Pflicht für die Auswahl, systematische Ausbildung und Bereitstellung eines geeigneten Personals für alle Tätigkeitszweige ob." <sup>2)</sup> Eine nähere Differenzierung der Zielsetzungen findet sich nicht. Bemerkenswert erscheint hier aber, daß H a a s durch die vorgenommene Verbindung des Faktors Ausbildung mit Personalauswahl und -verwendung bereits im Ansatz die Forderung nach einer bewußten Personalpolitik stellte.

### III. Genossenschaftliche Aufklärung von Außenstehenden

Großes Interesse brachte H a a s der externen Verbreitung des Genossenschaftsgedankens entgegen. Er befürwortete insbesondere einen Ausbau der Genossenschaftswissenschaft und eine Berücksichtigung des Genossenschaftswesens in den Lehrplänen der Hochschulen. <sup>3)</sup>

---

1) H a a s bestand im Gegensatz zu R a i f f e i s e n nicht auf der Ehrenamtlichkeit der Genossenschaftsverwaltung.

2) H a a s, Wilhelm: Jahresbericht des Anwalts für 1902/03, in: JR 1903, S.87; vgl. auch ders.: Jahresbericht des Anwalts für 1900/1901, in: JAV 1901, S.69, und ders.: Jahresbericht ... für 1904/05, a.a.O., S.84. - G e n n e s vertritt die Auffassung, daß H a a s frühzeitig die große Bedeutung der Nachwuchsausbildung erkannt hat; (Vgl. G e n n e s, O.: Das deutsche ..., a.a.O., S.30.) nun äußerte sich H a a s über einen Ausbau des Schulungswesens ungefähr zu der Zeit, als auch beim Generalverband entsprechende Bestrebungen erkennbar waren, also nicht früher; lediglich insofern, als er dabei auch schon eine systematischere Heranbildung von hauptamtlichen Genossenschafts- und Verbandsmitarbeitern berücksichtigte, was in der Neuwieder Organisation erst einige Jahre später erfolgte, ist ihm ein Vorsprung zuzugestehen.

3) Siehe dazu H a a s, W.: Jahresbericht ... für 1904/05, a.a.O., S.84.

Außerdem hielt er eine Aufklärung der breiten Öffentlichkeit über das Genossenschaftswesen für wichtig.<sup>1)</sup>

### C. Vorstellungen über die Gestaltung der Bildungsarbeit

Gegenüber den für die Zielsetzungen erkannten stärkeren Auffassungsunterschieden zwischen R a i f f e i s e n und H a a s zeigt sich bei den Vorstellungen über die Verwirklichung der Bildungsaufgaben mehr Ähnlichkeit; allerdings äußerte sich H a a s dazu etwas detaillierter. Auch er strebte eine sinnvolle Verteilung der Erziehungs- und Schulungsarbeit auf den genossenschaftlichen Stufenbau an, wobei ihm aber das reale Geschehen sowohl beim Reichsverband wie beim Generalverband zum Teil etwas vorausgeeilt war und er so bereits auf praktische Erfahrungen Bezug nehmen konnte; seinen Ausführungen kam damit nicht die zukunftsweisende Bedeutung wie denen von R a i f f e i s e n zu.

#### I. Mitgliederberatung und -aufklärung im Unterbau

Über die Durchführung der Bildungsarbeit für die Mitglieder brachte H a a s nichts Näheres zum Ausdruck. Es finden sich aber keine Anhaltspunkte dafür, daß er die Primärgenossenschaften als Hauptträger dieser Aufgabe für ungeeignet hielt. Er sprach sich jedoch nicht für die Errichtung von eigenen genossenschaftlichen Bildungszentren auf lokaler Ebene - etwa nach dem Vorbild der von R a i f f e i s e n entworfenen Casinos - aus.

#### II. Mitarbeiterausbildung

##### 1. Schulung der Mitglieder von Genossenschaftsorganen durch die Regionalverbände

Der Gestaltung von Bildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter im Genossenschaftswesen brachte H a a s mit fortschreitender Entwicklung mehr Interesse entgegen als R a i f f e i s e n , was sich aus der zunehmenden realen Aktualität dieses Bereiches

---

1) Vgl. G e n n e s , O.: Wilhelm Haas und sein Werk, a.a.O., S.53.

erklärt. In Ergänzung zu dem auch von ihm anerkannten funktional-empirischen Ausbildungseffekt der praktischen Tätigkeit in den Verwaltungsorganen der Primärgenossenschaften <sup>1)</sup> sollten die in der Offenbacher Organisation von Anfang an selbständigen Regionalverbände die systematische Schulung der ehren- und nebenamtlich tätigen Mitarbeiter im Unterbau übernehmen; eigene Bildungsstätten dafür sah er aber ebenfalls nicht vor. Eine individuelle Anleitung sollte zunächst seitens der Revisoren gelegentlich der Prüfungen erfolgen. <sup>2)</sup> Darüber hinaus betonte er die Notwendigkeit der Abhaltung von regionalen Ausbildungskursen für Rechner sowie für Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder; <sup>3)</sup> er bezeichnete sie "als die unterste Stufe von genossenschaftlichen Unterrichtsanstalten" <sup>4)</sup>.

## 2. Schulung hauptamtlicher Mitarbeiter durch den Spitzenverband - Befürwortung einer zentralen Ausbildungsanstalt

Auch den Spitzenverband wollte H a a s in das genossenschaftliche Bildungswesen eingeschaltet wissen. Als dessen Hauptaufgabe betrachtete er die theoretische Schulung der hauptamtlichen Mitarbeiter von Einzelgenossenschaften, Zentralen und Verbänden. Er hielt in diesem Bereich eine feste Institutionalisierung für erforderlich und strebte daher im Oberbau die Gründung einer Schule

---

1) Vgl. H a a s , W.: Festansprache, a.a.O., S.89.

2) Siehe dazu H a a s , Wilhelm: Diskussionsbeitrag zum Referat von H a v e n s t e i n , Gustav: Die Revisionspflicht der Verbände, ihre gesetzliche Grundlage und praktische Durchführung, in: JR 1908, S.110.

3) Diese Lehrgänge waren bereits bei den einzelnen Verbänden verbreitet und gingen daher nicht direkt auf Anregungen von H a a s zurück.

4) H a a s , W.: Jahresbericht ... für 1904/05, a.a.O., S.84. (Sperrung im Original hier nicht berücksichtigt.) Die damit gesetzte Untergrenze genossenschaftlicher Bildungsarbeit bezog sich nur auf die systematische Schulung und schloß die auf lokaler Ebene - also unterhalb der fixierten Grenze - entwickelten Maßnahmen nicht aus. Der hier von ihm verwendete Begriff Unterrichtsanstalten ist nicht im Sinne von Institutionen, sondern von Maßnahmen aufzufassen; regionale Schulen bestanden im Jahre 1905 noch nicht.

"für die theoretische Ausbildung von technischen, kaufmännischen und zur Organisations-Instruktions- und Revisionstätigkeit berufenen Genossenschaftsbeamten " <sup>1)</sup> an - eine sehr weitgefächerte Aufgabenstellung also. <sup>2)</sup> Damit wurde im deutschen ländlichen Genossenschaftswesen erstmals der Vorschlag zur Errichtung einer zentralen Bildungsstätte vertreten, bemerkenswerterweise von dem Mann, der als Gegner der Zentralisation galt - hier liegt ein gutes Beispiel dafür vor, daß H a a s durchaus bereit war, das Dezentralisationsprinzip dort zu durchbrechen, wo er es für unzweckmäßig hielt - und der eine systematische genossenschaftliche Ausbildungsarbeit ursprünglich gar nicht in Betracht gezogen hatte. H a a s bezeichnete die hier geplanten Lehrgänge als Mittelstufe des genossenschaftlichen Bildungswesens. <sup>3)</sup> Aufgrund der Tatsache, daß in der Offenbacher Richtung schon 1874, also noch früher als beim Generalverband, eine zentrale Zeitschrift - die spätere Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftspresse - zur Aufklärung der Mitarbeiter in der Organisation gegründet wurde, ist schließlich auch H a a s eine besondere Beachtung von genossenschaftlichen Publikationen als Bildungsinstrument zu unterstellen.

### III. Unterrichtung Außenstehender durch die Hochschulen und durch genossenschaftseigene Publikationen

Einen mittelbaren Weg zur Verbreitung der Kenntnisse über das Genossenschaftswesen bei Außenstehenden sah H a a s im Aufbau der genossenschaftlichen Forschungs- und Lehrtätigkeit an den

- 1) H a a s , W.: Jahresbericht ... für 1902/03, a.a.O., S.87; vgl. auch ders.: Jahresbericht ... für 1904/05, a.a.O., S.84, und ders.: Festansprache, a.a.O., S.89.
- 2) Vgl. dazu ders.: Jahresbericht ... für 1900/1901, a.a.O., S.69, - hier bezog H a a s die zentralen Bildungsanliegen noch allein auf die Revisoren; außerdem kam auch das Ziel, ein eigenes Institut zu errichten, nicht ganz klar zum Ausdruck - sowie ders.: Jahresbericht ... für 1902/03, a.a.O., S.87. - Es muß allerdings offengelassen werden, ob die Idee bzw. die erste Anregung zur Gründung einer zentralen Genossenschaftsschule ursprünglich allein von H a a s ausging. Immerhin findet sich von außenstehender Seite um die gleiche Zeit eine entsprechende Anregung bei F a ß b e n d e r , der sogar schon gemeinsame Schulungsanstalten des ländlichen und gewerblichen Genossenschaftssektors in Erwägung zog. (Siehe dazu F a ß b e n d e r , M.: F. W. Raiffelsen ..., a.a.O., S.279.)
- 3) Vgl. H a a s , W.: Jahresbericht ... für 1904/05, a.a.O., S.84.



Hochschulen. Er sprach hier von der - bemerkenswerterweise externen Institutionen zugedachten - Oberstufe des genossenschaftlichen Bildungswesens, <sup>1)</sup> wobei sich der Ausdruck "genossenschaftlich" auf den Inhalt und nicht auf den Träger bezieht. H a a s markierte damit als erster nach oben hin eine Grenze für die interne genossenschaftseigene Schulungsarbeit und bewies außerdem wie vor ihm kein zweiter in der ländlichen Selbsthilfebewegung mit der klaren Einsicht in die - vielfach bis in die Zeit nach 1945 noch unterbewertete - Bedeutung der Hochschulen für die Heranbildung von genossenschaftlichen Führungsnachwuchskräften besonderen Weitblick und Sinn für die realen Möglichkeiten.

## 2. Abschnitt

Die Ausprägung des Bildungswesens im Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften e.V.

### A. Bestimmungsmerkmale des Genossenschaftssystems

Als Gegner des Dogmatismus und Vertreter einer föderalistischen Genossenschaftsauffassung bestand H a a s nicht darauf, daß sich die Gliedwirtschaften der von ihm geführten Offenbacher Organisation über die damals noch als wesentlich erkannten Genos-

---

1) Vgl. H a a s, W.: Jahresbericht ... für 1904/05, a.a.O., S.84. H a a s erwähnte in diesem Zusammenhang, daß in absehbarer Zeit bei der Mehrzahl der deutschen Hochschulen mit einer Errichtung von Lehrstühlen für Genossenschaftswesen zu rechnen sei - eine Erwartung, die sich bis in unsere Zeit noch nicht erfüllte. - Die von H a a s vertretene Ausgliederung von Bildungsfunktionen auf externe Träger zeigte sich im übrigen auch - allerdings auf anderer Ebene und abgewandelt - bei ähnlichen Intentionen von H e i m. (Siehe unten, S.193 ff.)

senschaftsprinzipien Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung hinaus an weitergehende vorgefaßte Richtlinien hielten. Demnach ist seine Genossenschaftskonzeption - jedenfalls für die Zeit seines aktiven Wirkens - nicht als programmatische Direktive zu werten, sondern eher als wesentlicher Bestandteil der sich im Reichsverband entwickelnden genossenschaftlichen Vorstellungen, die nun zur Darstellung kommen sollen. <sup>1)</sup>

Der Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften hat seinen Ursprung im damaligen Großherzogtum Hessen. H a a s gründete dort im Jahre 1873 einen Verband landwirtschaftlicher Konsumvereine ohne Anschluß an R a i f f e i - s e n . Die in der Satzung umrissene Aufgabenstellung enthielt keinerlei religiös-sittliche und ethische Elemente; im Mittelpunkt standen ökonomische Intentionen; ihnen wurden Beratungsaufgaben andeutungsweise untergeordnet. <sup>2)</sup> Nach diesem Vorbild entstanden auch in anderen deutschen Provinzen Zusammenschlüsse landwirtschaftlicher Bezugs- und Absatzgenossenschaften; so geht beispielsweise aus dem Statut des 1882 gegründeten Verbandes der pfälzischen landwirtschaftlichen Konsumvereine keine grundsätzlich veränderte Zielsetzung hervor; allerdings wurde hier die Bildungsarbeit mit der Forderung nach "Vervollkommnung ... der Geschäftsführung in den einzelnen Konsumvereinen durch sachverständige Beratung" <sup>3)</sup> - also auf die Mitarbeiter ausgerichtet - klar mit einbezogen.

---

1) Für die weiteren Ausführungen, soweit sie die Jahre bis 1913 betreffen, muß daher beachtet werden, daß die Auffassungen von H a a s in die genossenschaftlichen Grundvorstellungen und Bildungsideen beim Reichsverband mit einzubeziehen sind.

2) Vgl. dazu Sechzig Jahre Verband der hessischen landwirtschaftlichen Genossenschaften (Körperschaft) Darmstadt 1873 - 1933, (Darmstadt 1933), S.5.

3) Nach einer Wiedergabe der entsprechenden Statutenbestimmungen bei W a g n e r , J.: Zum 50jährigen Bestehen des Verbandes pfälzischer landwirtschaftlicher Genossenschaften e.V., zu Landau i.d. Pfalz. 12. Februar 1932, (Landau 1932), S.10.

Unter Führung von Rudolf Weidenhammer, der sich nach anfänglicher aktiver Befürwortung der Ideen Raiffeisen nunmehr entschieden gegen dessen religiöse Ambitionen wandte, <sup>1)</sup> verselbständigten sich 1879 die hessischen Darlehnskassen mit der Gründung eines eigenen Verbandes. <sup>2)</sup> Aus ihm ging noch im gleichen Jahr durch die Aufnahme der badi-schen Vereine der Verband der landwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften im südlichen und westlichen Deutschland hervor, dessen Leitung Haas übernahm. <sup>3)</sup> Auch für diesen Zusammenschluß war die beschriebene ökonomische Ausrichtung maßgebend. Zusätzlich fand aber - das zeigte sich vorher noch nicht - mit der Förderung des Gemeinnsinns <sup>4)</sup> eine erzieherische Aufgabe Anerkennung, ohne daß damit eine Angleichung an Raiffeisen eintrat.

Damit bestanden im Jahre 1882 neben dem Generalverband sowohl im Kredit- als auch im Warenaektor selbständige Genossenschaftsorganisationen. <sup>5)</sup> Letztere schlossen sich im Jahre 1883 in

---

1) Siehe zu diesem Gesinnungswandel Weidenhammers dessen Briefwechsel mit Raiffeisen, abgedruckt bei Seelmann-Eggebert, E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.355 ff.

2) Vgl. ebenda, S.354.

3) Vgl. ebenda. - Hier deutet sich schon die spätere Führungsstellung von Haas im Reichsverband an; er erwies sich als die stärkste Persönlichkeit unter den damals im ländlichen Genossenschaftswesen außerhalb der Raiffeisenorganisation maßgebenden Männern. (Siehe dazu auch ebenda, S.393 f., sowie Faust, H.: Geschichte ..., a.a.O., S.276, und Feineisen, A.: Wilhelm Haas, a.a.O., S.71.)

4) Vgl. Müller, F.: Die geschichtliche Entwicklung ..., a.a.O., S.157, und Feineisen, A.: Wilhelm Haas, a.a.O., S.71.

5) Eine nähere Schilderung dieser Abspaltung und der nunmehr folgenden Weiterentwicklung der Haas'schen Richtung kann hier nicht gegeben werden; ohne Anspruch auf Vollständigkeit sei daher auf folgende Darstellungen verwiesen: Müller, F.: Die geschichtliche Entwicklung ..., a.a.O., S.144 ff., Faßbender, M.:

der Vereinigung deutscher landwirtschaftlicher Genossenschaften zusammen, deren Vorsitz H a a s erhielt. Von der Zulassung von Darlehnskassen wurde, wie es hieß, "aus pietätvoller Rücksichtnahme auf den Schöpfer dieses Zweiges genossenschaftlicher Tätigkeit der Landbevölkerung, auf R a i f f - e i s e n , zunächst abgesehen" <sup>1)</sup>; erst nach R a i f f - e i s e n s Tod beschloß man im Jahre 1888 die Zulassung von ländlichen Kreditgenossenschaften, die sich bald zur größten Genossenschaftsgruppe in der Offenbacher Organisation entwickelten. <sup>2)</sup> Die Vereinigung zeigte gegenüber den vorangegangenen Verbandsbildungen keine Änderung in bezug auf die Genossenschaftsidee; es fehlte auch hier jeglicher Hinweis auf weltanschauliche Elemente. Bemerkenswert erscheint aber die statutarische Fixierung des Dezentralisationsprinzips; § 2 der Satzung bestimmte: "Die Selbständigkeit der zugehörenden Verbände und Genossenschaften in ihrer inneren Einrichtung und Verwaltung wird ... in keiner Weise eingeschränkt." <sup>3)</sup> Dieser Grundsatz blieb in der Folgezeit charakteristisch für den Aufbau der Offenbacher Richtung. Als Zweck der Vereinigung nannte § 1 unter anderem "die Förderung aller gemeinsamen und besonderen Angelegenheiten der zugehörigen Verbände und Genossenschaften durch gegenseitige Unterstützung im Geschäftsbetriebe und durch Austausch von Erfahrun-

---

F. W. Raiffeisen ..., a.a.O., S.227 ff., S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.346 ff., ders.: Die Systeme ..., a.a.O., S.108 ff., G e n n e s , O.: Das deutsche ..., a.a.O., S.21 ff., und F a u s t , H.: Geschichte ..., a.a.O., S.298 ff. u. 317 ff.

- 1) H a a s , W.: Festansprache, a.a.O., S.84. Diese Begründung kann allerdings nicht restlos überzeugen, da H a a s schon seit 1879 dem Verband der landwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften im südlichen und westlichen Deutschland vorstand. (So auch S e e l m a n n - E g g e b e r t , E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.381 f.)
- 2) Vgl. Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften. 6. Juli 1883 - 6. Juli 1908, Darmstadt (1908), S.29 u. 106.
- 3) § 2 der Satzungen der Vereinigung deutscher landwirtschaftlicher Genossenschaften. in: Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.17.

gen" <sup>1)</sup> und "die Ausbreitung des Genossenschaftswesens auf landwirtschaftlichem Gebiete." <sup>2)</sup> Sinngemäß waren also hier ebenfalls Bildungsaufgaben mit einbezogen, im Vergleich zum Neuwieder Anwaltschaftsverband allerdings beschränkt auf das spezifisch Genossenschaftliche.

Diese gegenüber dem Generalverband wesentlich engere Abgrenzung der Genossenschaftsauffassung und Bildungskonzeption blieb auch für die Satzungen des 1890 aus der Vereinigung hervorgegangenen Allgemeinen Verbandes beziehungsweise - nach der Umbenennung im Jahre 1903 - des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften unverändert maßgebend. <sup>3)</sup> Im übrigen lassen hier jedoch verschiedene Strömungen und Tendenzen innerhalb der Offenbacher Richtung eine Modifizierung erkennen, wie sie sich schon bei der Behandlung der Ideen von H a a s in einer gewissen Annäherung an R a i f f e i s e n s Vorstellungen zeigte. Die 1890 auf dem VI. Allgemeinen Vereinstag im sogenannten Darmstädter Programm festgelegten Grundsätze der Organisation deuten noch keine Auflockerung der Fronten an. <sup>4)</sup> Auf dem XII. Allgemeinen Vereinstag im Jahre 1896 wurde aber bereits, wenngleich nicht einstimmig und unwidersprochen, <sup>5)</sup> eine Resolution angenommen, in der es hieß:

- 
- 1) § 1, b) der Satzungen der Vereinigung deutscher landwirtschaftlicher Genossenschaften, a.a.O., S.17.
  - 2) § 1, c) der vorstehend zitierten Satzungen.
  - 3) Vgl. dazu § 1 der Satzung des Allgemeinen Verbandes und § 3 der Satzung des Reichsverbandes, abgedruckt in der Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.158 u. 160 f., sowie § 3 der Satzung des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften eingetragenen Vereins, in: JR 1924, S.69.
  - 4) In diesem Programm wurden Unterscheidungsmerkmale eher bekräftigt, also insbesondere die Nichtberücksichtigung religiös-ethischer Ziele, die Befürwortung von Spezialgenossenschaften und die Anerkennung der Eigenständigkeit der Untergliederungen; (Vgl. dazu den Abdruck des Programms bei S e e l m a n n - E g g e b e r t, E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.384 ff.) allerdings finden sich hier in abgeschwächter Form auch einzelne Prinzipien R a i f f e i s e n s, wie z.B. die Befürwortung des eng begrenzten Vereinsbezirks. S e e l m a n n - E g g e b e r t bezeichnet das Programm als "eine Vereinigung der Schulzeschen und Raiffeisenschen Gedanken." (Ebenda, S.388.)
  - 5) Siehe vor allem H a v e n s t e i n, Gustav: Diskussionsbeitrag zum Referat von F r i c k e: Die ethische und die wirtschaftliche Aufgabe des Genossenschaftswesens, in: JAV 1896, S.19.



"Die ethische und die wirthschaftliche Aufgabe des Genossenschaftswesens haben beide gleiche Berechtigung," <sup>1)</sup> wobei man das ethische Anliegen primär auf die Förderung der Selbsterziehung bezog; religiöse Elemente blieben dagegen ausgeklammert. <sup>2)</sup> Damit traten Tendenzen auf, die zu einer gewissen Abschwächung der gerade im meta-ökonomischen Bereich vorhandenen Unterschiede gegenüber dem Generalverband beitrugen. Nachdem 1904 der Genossenschaftstag in Posen einer Resolution zugestimmt hatte, die positiv zu den sittlichen Motiven im Genossenschaftswesen Stellung nahm, <sup>3)</sup> wurden 1905 - nach der Vereinigung mit der Neuwieder Richtung - im Anschluß an ein Referat über die religiösen und sittlichen Beweggründe im Genossenschaftswesen <sup>4)</sup> die dabei vorgetragenen vier Leitsätze einstimmig angenommen, in denen es hieß: "Diese religiösen und sittlichen Triebfedern so hoch als möglich zu werten, allezeit in rechter Tätigkeit zu halten und immer reicher zu wecken, sei uns Genossenschaftlern heilige Pflicht." <sup>5)</sup> Das stellt eine in früheren Jahren nicht denkbare Erweiterung der erzieherischen Aufgaben im Reichsverband und zugleich eine merkliche Annäherung an die Kon-

---

1) Resolution auf dem XII. Allgemeinen Vereinstag 1896 zum Referat von F r i c k e : Die ethische und die wirthschaftliche Aufgabe des Genossenschaftswesens, in: JAV 1896, S.20.

2) Vgl. F r i c k e : Die ethische und die wirthschaftliche Aufgabe des Genossenschaftswesens, in: JAV 1896, S.17 f.

3) Vgl. Resolution auf dem XX. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1904 zum Referat von S c h m i d t : Sittliche Triebkräfte genossenschaftlicher Arbeit, in: JR 1904, S.100.

4) Auch bei den Tagungen der Regionalverbände standen um diese Zeit Vorträge auf der Tagesordnung, die sich mit diesem Problemkreis befaßten. (Vgl. z.B. F e l d m a n n , N.: Der Verband der rheinpreußischen landwirtschaftlichen Genossenschaften. 1889 - 1914, Bonn 1914, S.23, L e u f e n , Wilhelm: 25 Jahre Verband landwirtschaftlicher Genossenschaften im Königreiche Sachsen. 1891 - 1916, Dresden (1916), S.14, und S p a r r , Karl: Denkschrift zum 25jährigen Bestehen des Verbandes pommerscher landwirtschaftlicher Genossenschaften E.V. zu Stettin. 1892 - 1917, Stettin (1917), S.51 f.)

5) A u s t e r : Die Bedeutung der sittlichen und religiösen Triebfedern in unserer genossenschaftlichen Arbeit, in: JR 1905, S.92. (Zitat im Original gesperrt.)

zeption der Neuwieder Richtung dar. <sup>1)</sup> Trotz dieser Entwicklung kam jedoch im Reichsverband - nach den Maßnahmen beurteilt - der Mitarbeiterausbildung vorrangige und noch zunehmende Bedeutung zu. <sup>2)</sup> Insgesamt gesehen findet sich hier in zeitlicher und sachlicher Hinsicht eine Parallele zu der bei H a a s festgestellten Abwandlung in der Genossenschaftsauffassung, was den Schluß nahelegt, daß er hier maßgeblichen Einfluß ausübte, besonders als es ihm darum ging, die Vereinigung mit dem Generalverband zu verwirklichen und durch Überbrückung der Gegensätze zu festigen. <sup>3)</sup>

Die zur Zeit des Zusammenschlusses erkennbare Abflachung der Differenzen zwischen beiden Richtungen in bezug auf die Berücksichtigung religiös-sittlicher Intentionen spricht dafür, daß die nach dem Tode von H a a s im Jahre 1913 erfolgte erneute Trennung nicht so sehr auf Unstimmigkeiten in diesem Bereich zurückging. Auch im weiteren Verlauf ergab sich beim Reichsverband

---

1) Dazu erscheint allerdings eine Anmerkung nötig. Man sollte die Möglichkeit in Betracht ziehen, daß die hier genannten Leitsätze unter Umständen als ein Zugeständnis an die Auffassungen des kurz zuvor angeschlossenen Generalverbandes, also mehr als eine Geste, gedacht waren. Außerdem ist zu beachten, daß sich in derartigen Verbandsbeschlüssen - das gilt folglich ebenso für die anderen zitierten Resolutionen - vielfach nur mit Einschränkungen die in einer Organisation verbreiteten Anschauungen spiegeln, wenn man berücksichtigt, welchen Einfluß eine geschickte Verhandlungsführung auf die Abstimmungsergebnisse unter Umständen ausüben kann. Selbst unter Berücksichtigung dieser Vorbehalte deutete sich aber in dem erwähnten Leitsatz ein Gesinnungswandel im Reichsverband an. Dafür spricht auch die Tatsache, daß man nunmehr die genossenschaftliche Wohlfahrtspflege stärker beachtete. (Siehe dazu die Resolution auf dem XXIII. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1907 zum Referat von S e l l : Warum und in welcher Weise können und sollen die Genossenschaften ländliche Wohlfahrtspflege treiben?, in: JR 1907, S.132; vgl. außerdem JR 1908, S.28, und S o h n r e y , Heinrich: Förderung der Wohlfahrtspflege durch Mitwirkung der landwirtschaftlichen Genossenschaften, in: JR 1911, S.140 ff.)

2) Vgl. dazu auch Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.270, und G r a b e i n , Max: Wie kann durch die Ausgestaltung des genossenschaftlichen Unterrichtswesens zur weiteren inneren Vervollkommenung der ländlichen Genossenschaftsorganisation beigetragen werden?, in: JR 1908, S.149.

3) Vgl. H a a s , W.: Jahresbericht ... für 1904/05, a.a.O., S.83, und ders.: Festansprache, a.a.O., S.86.

trotz der auch hier durch die Probleme der Kriegszeit und der 20er Jahre induzierten Versachlichung keine völlige Ökonomisierung mehr. Neben der wirtschaftlichen Betätigung als klarem Schwerpunkt fanden weiterhin ethische, kulturelle und soziale Sekundäraufgaben <sup>1)</sup> sowie insbesondere ein entsprechend ausgerichtetes genossenschaftliches Bildungswesen <sup>2)</sup> Befürwortung; die Einbeziehung des religiösen Faktors beschränkte sich allerdings auf die Anerkennung der christlichen Nächstenliebe als Grundlage der Kooperation. <sup>3)</sup> Die damit einerseits und durch die beschriebene elastischere Haltung der Neuwieder Organisation andererseits eingetretene weitgehende Übereinstimmung der Anschauungen in dem hier angesprochenen Bereich bot eine günstige Voraussetzung für die endgültige Einigung der beiden Systeme. <sup>4)</sup>

## B. Bildungsziele

### I. Erweiterung der wirtschaftlichen Kenntnisse und Förderung einer auch ethisch fundierten genossenschaftlichen Gesinnung im Vordergrund der Ziele für Mitglieder

Auch im Reichsverband wurde neben der Erfüllung wirtschaftlicher Aufgaben die Wahrnehmung von Bildungsfunktionen - hier anfangs

- 1) Siehe dazu G e n n e s , Otto: Jahresbericht für 1918/19, in: JR 1919, S.111 f., sowie ders.: Jahresbericht für 1920/21, in: JR 1921, S.104, K e r p : Wie wirkt sich der genossenschaftliche Gedanke in der Zukunft aus?, in: JR 1925, S.61 ff., und G e n n e s , Otto: Jahresbericht für 1926, in: JR 1927, S.102.
- 2) Vgl. dazu L e m b k e , F.: Die ländlichen Volkshochschulen in ihrer Bedeutung für das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen, in: JR 1919, S.141, B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, in: JR 1922, S.105 ff., sowie auch JR 1927, S.47.
- 3) Vgl. G e n n e s , Otto: Jahresbericht für 1919/20, in: JR 1920, S.110, von L o e : Genossenschaftliche Erneuerung, in: JR 1924, S.63, und K e r p : Wie wirkt sich der genossenschaftliche Gedanke ... aus?, a.a.O., S.63.
- 4) Nachdem der Gedanke einer Einheitsorganisation schon unmittelbar nach der Inflationszeit wieder angesprochen wurde, (Vgl. z.B. G e n n e s , O.: Wilhelm Haas und sein Werk, a.a.O., S.51, und K e r p : Wie wirkt sich der genossenschaftliche Gedanke ... aus?, a.a.O., S.63.) begannen 1926 die ersten Einigungsverhandlungen, die nach einem Austausch von Denkschriften in diesem Jahr mit der am 13. Februar 1930 besiegelten Fusion ihren erfolgreichen Abschluß fanden. (Siehe dazu JR 1927, S.34, JRR 1930, S.5 f., JRR 1931, S.4 f., K l u s a k , Gustav: Entwicklung und Aufgaben der Spitzenorganisation des deutschen ländlichen Genossenschaftswesens, in: Festschrift für Andreas Hermes zum 80. Geburtstag,

als Ergänzung der ersteren aufgefaßt - für die Mitglieder frühzeitig als erforderlich anerkannt. Aufgrund der ursprünglich rein ökonomischen Ausrichtung der Organisation und der Beschränkung ihres Aktionsbereiches auf den Agrarsektor stand zunächst die Anhebung des Wissens über eine fortschrittliche Bewirtschaftung der Höfe im Vordergrund des Interesses.<sup>1)</sup> Dabei ging es insbesondere um eine Aufklärung über künstliche Düngung, zweckmäßige Fütterung oder über geeignetes Saatgut.<sup>2)</sup>

Als um die Jahrhundertwende das genossenschaftliche Absatzgeschäft in einzelnen Bereichen - das betraf primär die Winzer-<sup>3)</sup>, Mol-  
kerei-, Getreide- und Tabakverwertungsgenossenschaften - an Bedeutung gewann, bemühte man sich, die daraus entstehenden Anforderungen an die Mitglieder im Bildungswesen zu berücksichtigen. Das Bestreben ging dahin, die Trägerwirtschaften zur Anpassung ihrer Produkte an die Bedingungen des Marktes zu befähigen und zu veranlassen, womit gleichzeitig ein erzieherisches Ziel verfolgt wurde.<sup>4)</sup>

---

Neuwied a.Rh. (1958), S.199, sowie Denkschrift zur Frage des Zusammenschlusses ..., a.a.O., und Zur Vereinheitlichung des deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens. Antwort des Reichsverbands der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften e.V. auf die Denkschrift des Generalverbands der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften e.V. zur Frage des Zusammenschlusses des Reichsverbands und des Generalverbands, Berlin (1926).)

- 1) Die damals gerade in bäuerlichen Klein- und Mittelbetrieben infolge unzureichender Ausbildung noch feststellbare betriebstechnische Rückständigkeit und kaufmännische Unerfahrenheit (Siehe dazu S c h n e i d e r , Ernst: Die neuere Entwicklung der landwirtschaftlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften. Ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben, Berlin 1929, S.7 ff.) ließen auch hier die Notwendigkeit einer fachlichen Belehrung besonders dringlich erscheinen. Eine geschlossene landwirtschaftliche Ausbildung verfolgte man jedoch ebenfalls nicht.
- 2) Vgl. W a g n e r , J.: Zum 50jährigen Bestehen ..., a.a.O., S.75, sowie die Resolution auf dem XVI. Allgemeinen Vereinstag 1900 zum Referat von A l b e r t : Die neuesten Erfahrungen auf dem Gebiete der Kalidüngung, in: JAV 1900, S.81.
- 3) Zu dieser Zeit waren vor allem bei den Winzergenossenschaften schon Ansätze einer - zumindest einstufigen - vertikalen Integration der Weinbauern zu erkennen; (Siehe dazu W a g n e r , J.: Zum 50jährigen Bestehen ..., a.a.O., S.93.) dieses heute aktuelle Schlagwort bezeichnet also im Grunde keinen neuartigen Vorgang.
- 4) Vgl. M a y , Max: Absatz landwirtschaftlicher Erzeugnisse. Von unten auf muß man bauen, in: Dt. landw. Genpresse, XXIX.Jg. (1902), S.101, W a g n e r , J.: Zum 50jährigen Bestehen ..., a.a.O., S.93, sowie P f e i f f e r , Franz Xaver: Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in der bayerischen Pfalz, Diss. Freiburg i.Br., Speyer 1909, S.106 u. 121.



Darüber hinaus wollte man die Mitglieder zu kaufmännischem Denken und entsprechendem Verhalten anleiten. Die Förderung der landwirtschaftlichen Buchführung sollte dazu beitragen, die interne Betriebsgebarung auf eine überschaubare Grundlage zu stellen.<sup>1)</sup> Außerdem war man bestrebt, die Mitglieder im Interesse einer rationelleren Abwicklung ihrer finanziellen Angelegenheiten zu einer stärkeren Inanspruchnahme der Darlehnskassen und zum Übergang auf bargeldlosen Zahlungsverkehr anzuleiten.<sup>2)</sup>

Diese ursprünglich vorherrschende Beschränkung auf wirtschaftliche Beratungs- und Aufklärungsziele wurde in der Folge - bei den Absatzgenossenschaften kam das eben schon zum Ausdruck - durch genossenschaftlich orientierte Erziehungsbestrebungen ergänzt. Man erkannte, daß die Leistungsfähigkeit des Genossenschaftswesens auch von der Kooperationsbereitschaft der Mitglieder abhing. Im Interesse einer inneren Festigung und weiteren Aufwärtsentwicklung der Organisation betrachtete man daher eine Erziehung zu gemeinschaftsorientierter Gesinnung<sup>3)</sup> und zu genossenschaftlicher Treue<sup>4)</sup> sowie eine Ver-

---

1) Vgl. Buchführungsgenossenschaften, in: Dt. landw. Gen.presse, XXVIII.Jg. (1901), S.4, und K r e w e l : Zweckmäßigkeit, Organisation und Erfolge der Buchführungsgenossenschaften, in: JR 1903, S.127 ff.

2) Vgl. S p a r r : Welche Maßnahmen können zur weiteren Ausgestaltung der ländlichen Spar- und Darlehnskassen ergriffen werden?, in: JAV 1900, S.60 f.

3) "Es wird ... ein besonderes Gewicht zu legen sein: ... Auf die allgemeine Erweckung beziehungsweise Verbreitung des wahren genossenschaftlichen Geistes, der in der Förderung der Gesamtwohlfahrt auch den größten Vortheil für den Einzelnen erblickt und demgemäß bereit ist, im gegebenen Falle seinen Willen dem der genossenschaftlichen Gesamtheit unterzuordnen." (Resolution auf dem XVIII. Deutschen landwirthschaftlichen Genossenschaftstag 1902 zum Referat von von M e n d e l - S t e i n f e l s : Welche Gesichtspunkte sind für den weiteren Ausbau des landwirthschaftlichen Genossenschaftswesens für die Zukunft ins Auge zu fassen?, in: JAV 1902, S.92; (Zitat im Original gesperrt.) vgl. auch Die soziale Bedeutung der ländlichen Genossenschaften, in: Dt. landw. Gen.presse, XXXI.Jg. (1904), S.301, und F e l d - m a n n , N.: Der Verband ..., a.a.O., S.59.) Der Gemeinschaftsgedanke erfährt also hier ebenso wie im Generalverband eine Bekräftigung.

4) Siehe M a y , Max: Genossenschaftsgeist gegen kleinliche Selbstsucht, in: Dt. landw. Gen.presse, XXIX.Jg. (1902), S.23. Dieser Zielsetzung kam gerade für die noch im Ausbau befindliche Verwertungs- und Absatzorganisation besondere Bedeutung zu; sie besitzt auch in der Gegenwart unverminderte Aktualität.



stärkung des Interesses für die Genossenschaft <sup>1)</sup> als eine wichtige Aufgabe.

Die beschriebene allmähliche Einbeziehung religiös-sittlicher, kultureller und sozialer Elemente in die Genossenschaftskonzeption beim Reichsverband führte besonders nach dem Zustandekommen der Fusion von 1905 zu einer Erweiterung der Bildungsziele. Im weltanschaulichen Bereich begnügte man sich damit, den Mitgliedern die christliche Nächstenliebe als einen der Beweggründe des genossenschaftlichen Zusammenschlusses bewußt zu machen; darüber hinaus befürwortete man aber im Zuge der Bemühungen um eine Intensivierung der genossenschaftlichen Wohlfahrtspflege eine sittlich-charakterliche Festigung, geistige Hebung und Unterstützung der Mitglieder bei der Entfaltung ihrer persönlichen Fähigkeiten. <sup>2)</sup> Damit war auch die in der Offenbacher Organisation zunächst vorherrschende Beschränkung auf rein genossenschaftlichen Bedürfnissen Rechnung tragende Erziehungs- und Beratungsanliegen durchbrochen; ungeachtet dessen blieb jedoch die Betonung des Zieles einer Befähigung und Erziehung der Träger zu selbständigem und zugleich genossenschaftskonformem Wirtschaften erhalten. <sup>3)</sup> Während des zeitweisen Zusammenschlusses im ländlichen Genossenschaftswesen trat also auch hinsichtlich der für die Mitglieder verfolgten Bildungsziele eine Annäherung der beiden Richtungen ein.

Der Erste Weltkrieg führte hier zwar zu keiner völligen Umorientierung, jedoch zu einer vorübergehenden Anpassung an die besondere Lage. So sah man sich unter dem Zwang der Ereignisse veranlaßt, auf

---

1) Vgl. G e n n e s , Otto: Ursachen genossenschaftlicher Mißerfolge, in: JR 1913, S.147.

2) Vgl. dazu Resolution ... zu S e l l : Warum und in welcher Weise ..., a.a.O., S.132, B a c h : Ist eine Mitwirkung der ländlichen Genossenschaften bei der Wohlfahrtspflege möglich und wünschenswert und in welchen Formen soll sich dieselbe betätigen?, in: JR 1908, S.143 ff., Resolution auf dem XXVII. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1911 zum Referat von S o h n r e y , Heinrich: Förderung der Wohlfahrtspflege durch die Mitwirkung der landwirtschaftlichen Genossenschaften, in: JR 1911, S.148, und D a d e : Die sittliche und wirtschaftliche Kraft der genossenschaftlichen Bewegung in der deutschen Landwirtschaft, in: JR 1912, S.113 f., sowie auch JR 1913, S.39. - Die Bestrebungen zur Intensivierung der genossenschaftlichen Wohlfahrtspflege galten allerdings nicht ausschließlich den Mitgliedern, sondern bezogen sich auf das Landvolk überhaupt.

3) Siehe G e n n e s , O.: Ursachen ..., a.a.O., S.141.

der Grundlage einer verstärkten Bemühung um die Vertiefung des kooperativen Bewußtseins das Hauptaugenmerk der Anleitung von Mitgliedern zur Mitarbeit in den Genossenschaften zu widmen. <sup>1)</sup>

Nach dem Krieg wurden die bis 1914 entwickelten Bildungsziele wieder aufgegriffen, allerdings entsprechend der schon beim Generalverband festgestellten zunehmenden Versachlichung wieder mit einer stärkeren Ausrichtung auf ökonomische und spezifisch genossenschaftliche Erfordernisse, vornehmlich auf die Wirtschaftsberatung der Mitglieder. <sup>2)</sup> Die vor allem nach der Inflation infolge der wachsenden Schwierigkeiten, die sich für den Absatz landwirtschaftlicher Produkte aufgrund des Angebotsdrucks aus dem Ausland ergaben, in den Vordergrund rückende genossenschaftliche Vermarktung legte es nahe, zur Verbesserung der Konkurrenzsituation der Mitglieder auch durch Bildungsarbeit beizutragen. Im Interesse einer Anpassung der Leistungserstellung der bäuerlichen Trägerwirtschaften an die Marktbedingungen war man hier in erster Linie gehalten, die Mitglieder noch intensiver zur Erzeugung wettbewerbsfähiger Qualitätsprodukte in den geforderten Mengen und Größen zu erziehen, also auf eine Standardisierung hinzuwirken, <sup>3)</sup> zumal die Genossenschaft als "die einzige Einrichtung, die landwirtschaftliche Waren für den Markt standardisieren kann" <sup>4)</sup>, bezeichnet wurde. Die Bestrebungen auf der produktionstechnischen Seite fanden eine Ergänzung durch das Ziel, auch die wenig entwickelten kaufmännischen Fähigkeiten der

---

1) Vgl. dazu JR 1915, S.11, JR 1916, S.11, und JR 1917, S.13.

2) Vgl. H u b e r : Genossenschaftliche Aufgaben bei der Ertragssteigerung in der Landwirtschaft, in: JR 1922, S.145 ff. Hier wird auch eindeutig klargelegt, daß die genossenschaftlichen Bestrebungen zur Wirtschaftsberatung der Mitglieder nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung entsprechender Bemühungen von staatlicher oder berufsständischer Seite gedacht waren. (Siehe ebenda, S.146.)

3) Vgl. dazu T h o m a : Landwirtschaftliche Genossenschaften als Träger landwirtschaftlichen Fortschritts, in: JR 1926, S.150 f.; siehe außerdem JR 1927, S.11 f. u. 50, von L ü n i n c k : Selbsthilfe und Staatshilfe, in: JR 1928, S.127 ff., auch B r e n n i n g , Heinz: Entwicklung und Aufbau der Bezirksorganisationen im deutschen ländlichen Genossenschaftswesen, Diss. Göttingen 1928, S.101, S c h n e i d e r , E.: Die neuere Entwicklung ..., a.a.O., S.57 ff., und Sechzig Jahre Verband der hessischen landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.9.

4) B e c k m a n n : Die Mitwirkung der landwirtschaftlichen Genossenschaften bei der Standardisierung landwirtschaftlicher Erzeugnisse, in: JR 1927, S.126.

bäuerlichen Mitglieder weiter zu verbessern. 1)

Die Intensivierung des genossenschaftlichen Absatzgeschäfts und die sich dabei abzeichnenden Möglichkeiten zum Ausbau des Verbundes 2) erforderten einen engen "Kooperativnexus" 3) zwischen Mitgliederwirtschaften und Genossenschaftsorganisation als eine Voraussetzung für die Gewährleistung der vom Markt her gebotenen Stabilität in bezug auf Menge und Qualität des Angebots. Deshalb befürwortete man gerade in den zwanziger Jahren nachdrücklich eine genossenschaftliche Erziehung der Mitglieder, soweit nicht bereits feste vertragliche Bindungen gefordert wurden. 4)

Im übrigen unterstützte man weiterhin eine allgemeine Vertiefung und Aktivierung des Genossenschaftsgeistes in einer mehr emotionalen Ausprägung, eines Genossenschaftsethos also, das - wie festgestellt wurde - etwas erlahmt war, was als weiteres Indiz für die zunehmende Versachlichung nach dem Ersten Weltkrieg gelten darf. 5)

Abschließend sei hier noch ein Exkurs erlaubt. Zweifellos finden sich in der nach der Inflation entstandenen Agrarkrise Parallelen zu den gegenwärtigen Problemen der deutschen Landwirtschaft und ihres Genossenschaftswesens. Die heute im Interesse der Konkurrenzfähigkeit gegenüber dem Auslandsangebot forcierten Bemühungen um eine nachfrageorientierte Erzeugung und eine integrale genossenschaftliche Vermarktung im Verbund waren - wenngleich man noch keine so straffe Ausgestaltung wie derzeit anstrebte - auch damals

---

1) Vgl. JR 1918, S.14 f., F e l b e r : Inwieweit können Genossenschaften bei der Buch- und Steuerberatung der einzelnen Landwirte mitwirken?, in: JR 1921, S.133 f., und T h o m a : Landwirtschaftliche Genossenschaften ..., a.a.O., S.150.

2) Angedeutet bei B e c k m a n n : Die Mitwirkung ..., a.a.O., S.128, und B r e n n i n g , H.: Entwicklung und Aufbau ..., a.a.O., S.102.

3) D r a h e i m , G.: Die Genossenschaft ..., a.a.O., S.66.

4) Vgl. u.a. H u b e r : Genossenschaftliche Aufgaben ..., a.a.O., S.148, T h o m a : Landwirtschaftliche Genossenschaften ..., a.a.O., S.150 f., sowie Resolution auf dem 42. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1929 zum Referat von S c h ö n e : Welche Wege sind zum weiteren Ausbau des genossenschaftlichen Warengeschäfts zu beschreiten?, in: JR 1929, S.159.

5) Vgl. dazu H o h e n e g g , Ludwig: Diskussionsbeitrag zum Referat von B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, in: JR 1922, S.113, B a i e r : Diskussionsbeitrag zum Referat von S a a l : Genossenschaftliche Werbearbeit, in: JR 1925, S.89, und G e n n e s , O.: Das deutsche ..., a.a.O., S.93 ff.

aktuell und wurden als notwendig anerkannt, zumal andere Staaten schon brauchbare Lösungswege gefunden hatten. <sup>1)</sup> Es erscheint dabei bemerkenswert, daß der Reichsverband gegen staatliche Subventionen - das ländliche Unterrichtswesen ausgenommen - zugunsten der Selbsthilfe eintrat <sup>2)</sup> und daher eine Intensivierung der genossenschaftlichen Kooperation bevorzugte, unter anderem mit folgender Aufgabenstellung: "Planmäßige genossenschaftliche Verarbeitung, Verwertung und Absatz landwirtschaftlicher Erzeugnisse mit dem Ziel, durch Einflußnahme auf den Markt von der Erzeugerseite her die übermäßige Spanne zwischen Erzeuger- und Verbraucherpreisen herabzumindern und die Produktion ... den Bedürfnissen und Wünschen des Marktes anzupassen" <sup>3)</sup> - ein Vorhaben mit beachtlich offensivem Charakter. Daß man erst in jüngster Zeit - also rund 30 Jahre später - auf diesem Gebiet eine stärkere Aktivität entfaltete, spricht selbst bei Berücksichtigung der besonderen Umstände während der nationalsozialistischen Periode nicht für die Dynamik des ländlichen Genossenschaftssektors.

## II. Qualitative Anhebung der Ausbildungsziele für Mitarbeiter

### 1. Intensivierung einer kaufmännisch-genossenschaftlichen Fachausbildung der ehren- und hauptamtlichen Genossenschaftsmitarbeiter

Ebenso wie beim Generalverband trat in der Offenbacher Organisation die Mitarbeiterausbildung mit fortschreitender Entwicklung in den Vordergrund des Interesses. Im Unterbau ging es auch hier zunächst darum, den - bei den Darlehnskassen wiederum sehr verschiedenen Berufsgruppen angehörenden - <sup>4)</sup> Mitgliedern der Verwaltungsorgane,

---

1) Nach T h o m a : Landwirtschaftliche Genossenschaften ..., a.a.O., S.150 f.

2) Vgl. die Resolution auf dem 41. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1928 zum Referat von von L ü n i n c k : Selbsthilfe und Staatshilfe, in: JR 1928, S.133.

3) Ebenda, S.132 f. (Zitat im Original gesperrt.)

4) Nach G e n n e s , Otto: Der Nachwuchs im landwirtschaftlichen Genossenschaftswesen und seine Ausbildung, (Berlin) 1930, S.1.



namentlich den Vorständen und Rechnern <sup>1)</sup>, die für ihre Funktionen erforderlichen Grundkenntnisse zu vermitteln und Mißständen <sup>2)</sup> entgegen zu wirken. Man begnügte sich anfangs mit einer individuellen Instruktion primär über korrekte Buchführung und über die einschlägigen Rechtsvorschriften. <sup>3)</sup>

Die mit der Ausbreitung der Organisation anwachsende Zahl der Genossenschaftsmitarbeiter und die Erweiterung und Differenzierung der Geschäftstätigkeit stellten bald höhere Anforderungen an das Ausbildungswesen. So richtete sich das Bestreben um die Jahrhundertwende - also zur gleichen Zeit wie beim Generalverband - darauf, für die ehren- und nebenamtlichen Kräfte über die praktischen Anleitungen hinaus auch theoretische Schulungsmöglichkeiten zu schaffen. <sup>4)</sup> Dem Dezentralisationsprinzip entsprechend verfolgte man aber keine einheitliche Handhabung. <sup>5)</sup> Hauptziel blieb eine grundlegende Unterweisung über sachgemäße Betriebsführung mit besonderer

- 
- 1) Anders als in der Neuwieder Richtung waren die Rechner nach den Statuten des Reichsverbandes für Kreditgenossenschaften Mitglieder des Vorstandes. (Nach Richter, H.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen ..., a.a.O., S.147.)
  - 2) Mängel in der Verwaltung hatten sich besonders vor Einführung der gesetzlichen Revision gezeigt. (Vgl. Feineisen, A.: Wilhelm Haas, a.a.O., S.73.)
  - 3) Vgl. z.B. Riehm, Philipp: Festschrift zur fünfundzwanzigjährigen Jubelfeier des Verbandes der badischen landwirtschaftlichen Konsumvereine am 20. Mai 1908, Karlsruhe 1908, S.15, und Wagner, J.: Zum 50jährigen Bestehen ..., a.a.O., S.28.
  - 4) Das geht aus der Einführung von Lehrgängen in einzelnen Verbandsbezirken zu dieser Zeit (Siehe unten, S.156 ff.) hervor; vgl. auch die Resolution auf dem XVIII. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1902 zum Referat von Neumann, C.: Hat sich die Abhaltung von Informationskursen für die Vorstandsmitglieder und Rechner durch die Verbände bewährt und wie sind dieselben einzurichten?, in: JAV 1902, S.108.
  - 5) Nach Neumann, C.: Hat sich die Abhaltung von Informationskursen für die Vorstandsmitglieder und Rechner durch die Verbände bewährt und wie sind dieselben einzurichten?, in: JAV 1902, S.104 f. - Die in diesem Referat vorgetragenen Gedanken über die Notwendigkeit und zweckmäßige Ausgestaltung der Schulungskurse fanden im übrigen noch nicht generelle Zustimmung, wie die sich daran anschließende Diskussion zeigte. (Siehe die Diskussionsbeiträge zum vorstehend zitierten Referat, in: JAV 1902, S.105 ff.) - Vgl. außerdem die Resolution auf dem 36. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1922 zum Referat von Brenning, A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, in: JR 1922, S.114.



Betonung der Buchhaltung und über die wichtigsten rechtlichen Bestimmungen. <sup>1)</sup> Darüber hinaus sollte die genossenschaftliche Gesinnung vertieft werden. <sup>2)</sup>

Noch vor dem Krieg erwies sich eine weitere Intensivierung und Differenzierung der Mitarbeiterausbildung infolge unzureichender Kenntnisse einerseits und steigender Anforderungen andererseits als dringlich. <sup>3)</sup> Man begnügte sich nun nicht mehr mit einem Ausbau der Schulung amtierender Organmitglieder, sondern bezog bereits den Nachwuchs mit ein. Dabei wurde zunächst darauf hingearbeitet, den angehenden hauptberuflichen Kräften der Genossenschaften - beim Reichsverband setzte sich gegenüber dem Prinzip der ehren- und nebenamtlichen Verwaltung eine liberalere Einstellung durch als in der Neuwieder Organisation; so ging man vor allem bei größeren Darlehnskassen und bei Spezialgenossenschaften verschiedentlich bereits zur hauptamtlichen Geschäftsführung über - <sup>4)</sup> ergänzend zu ihrer Berufsausbildung eine fundierte, den spezifisch genossenschaftlichen Erfordernissen angepaßte zusätzliche Schulung, eine Fortbildung, - allerdings noch ohne Differenzierung nach Geschäftsbereichen und Funktionen - zu bieten, was im Jahre 1904 zunächst ansatzweise gelang. <sup>5)</sup> Damit trat erstmals im ländlichen Genossenschaftssektor das Bemühen um eine Berücksichtigung der

- 
- 1) Vgl. Neumann, C.: Hat sich die Abhaltung ..., a.a.O., S.102, Wagner, J.: Zum 50jährigen Bestehen ..., a.a.O., S.28, und auch Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.277 f.
  - 2) Vgl. Die soziale Bedeutung der ländlichen Genossenschaften, a.a.O., S.301.
  - 3) Siehe dazu die Resolution auf dem XXVI. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1910 zum Referat von H o h e n e g g , Ludwig: Einrichtungen und Erfolge der Rechnerkurse, in: JR 1910, S.139; vgl. außerdem JR 1911, S.37, JR 1912, S.11 u. 47, und G e n n e s , O.: Ursachen ..., a.a.O., S.142 f.
  - 4) Vgl. H a a s , W.: Festansprache, a.a.O., S.89, G e n n e s , O.: Ursachen ..., a.a.O., S.142, und F e l d m a n n : Welche Anforderungen stellt die Gegenwart an den genossenschaftlichen Nachwuchs?, in: JRR 1930, S.139.
  - 5) Das wird bei der Behandlung der Mitarbeiter des Mittel- und Oberbaus noch näher erläutert. (Siehe unten, S.134 f.)

hauptamtlich tätigen Mitarbeiter von Primärgenossenschaften im Bildungswesen zutage. Schon wenige Jahre danach, also annähernd ein Jahrzehnt früher als in der Neuwieder Richtung, griff der bayerische Verband das Ziel auf, den Bedarf an nebenamtlichen Rechnern durch intensive Nachwuchsschulung sicherzustellen. <sup>1)</sup>

Der Krieg verursachte in der Offenbacher Organisation ebenso Ausfälle bei den Mitgliedern der Genossenschaftsorgane wie im Generalverband. Das Problem der Gewinnung und Instruktion geeigneter Ersatzkräfte bestimmte also auch hier maßgeblich die Ausbildungsbestrebungen während dieser Jahre. <sup>2)</sup>

In der Nachkriegszeit wandte sich das Hauptinteresse der Nachwuchsschulung auf breiterer Basis <sup>3)</sup> zu, um neben der Deckung des entstandenen Nachholbedarfs auch eine Mitarbeiterreserve für die Primärgenossenschaften zu gewinnen, auf die bei Veranlassung zurückgegriffen werden konnte. <sup>4)</sup>

Eine Intensivierung der Ausbildungsbemühungen erzwangen außerdem die erheblich steigenden fachlichen Anforderungen, die vor allem an die Geschäftsführung der Genossenschaften gestellt wurden. <sup>5)</sup> Die Spar- und Darlehnskassen sahen sich nicht zuletzt infolge eines zunehmenden Wettbewerbs veranlaßt, vielseitiger zu werden und unter Anpassung an die ländlichen Verhältnisse nunmehr über das Spar- und Kreditgeschäft hinaus weitere von anderen Banken angebotene

---

1) Siehe dazu H o h e n e g g , Ludwig: Einrichtungen und Erfolge der Rechnerkurse, in: JR 1910, S.137.

2) Vgl. JR 1915, S.11, G e n n e s , Otto: Jahresbericht für 1915/16, in: JR 1916, S.104 f., und JR 1917, S.15.

3) Während des Krieges hatte es sich besonders deutlich gezeigt, daß zu wenig Genossenschafter in der Lage waren, vorübergehend für die Geschäftsführung einzuspringen. (Nach G e n n e s , O.: Jahresbericht für 1915/16, a.a.O., S.104.)

4) Vgl. dazu JR 1920, S.15, JR 1922, S.18, und B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, a.a.O., S.105 ff.

5) Demzufolge war man zur damaligen Zeit häufiger als in früheren Jahren gezwungen, hauptberuflich tätige Kräfte einzusetzen. (Nach G e n n e s , O.: Jahresbericht für 1919/20, a.a.O., S.115, und B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, a.a.O., S.106.)

Leistungen in ihren Funktionsbereich aufzunehmen, was sich nur bei entsprechender Qualifikation gerade der Rechner erreichen ließ. <sup>1)</sup> Im Warenaektor führte besonders die erwähnte zunehmende Bedeutung des genossenschaftlichen Absatzgeschäfts dazu, daß - soweit die betreffenden Genossenschaften sich nicht auf den organisationsinternen Verbund beschränkten, <sup>2)</sup> sondern unmittelbar als Anbieter am Markt auftraten - die hier tätigen Geschäftsführer über die Kenntnisse hinaus, die zur Gewährleistung eines geordneten und rationellen Betriebsablaufs notwendig waren, vor allem unternehmerischer Fähigkeiten bedurften, ganz abgesehen von den an sie gestellten Anforderungen, die aus der unerläßlichen Erziehung der Mitglieder zu Standardisierung und Qualitätserzeugung erwuchsen. <sup>3)</sup> Das alles zeigt, wie sehr in den zwanziger Jahren die Fachausbildung im Mittelpunkt der Schulungsbestrebungen stand, die daneben allerdings weiterhin die Pflege eines Genossenschaftsethos umfaßten. <sup>4)</sup> Man erkannte, daß die Erhaltung und erfolgreiche Weiterentwicklung des ländlichen Genossenschaftswesens maßgeblich von der Möglichkeit abhing, für die leitenden Positionen qualifizierte Führungspersönlichkeiten zu gewinnen. <sup>5)</sup> Die Führungsfrage

- 
- 1) Vgl. dazu G e n n e s , O.: Jahresbericht für 1919/20, a.a.O., S.113, von H e i n t z e : Innere Erstarbung der landwirtschaftlichen Genossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der Zukunft unserer genossenschaftlichen Dorfbanken, in: JR 1920, S.153, K a t h o l y , Philipp: Aufgaben und Aufbau der genossenschaftlichen Kreditorganisation in der Zukunft, in: JR 1921, S.126 f., und auch 25 Jahre genossenschaftlicher Arbeit. 1894 - 1919. Hrsg. v. Provinzialverband schlesischer landwirtschaftlicher Genossenschaften e.V. zu Breslau, (Breslau) 1919, S.60.
  - 2) Siehe auch B r e n n i n g , H.: Entwicklung und Aufbau ..., a.a.O., S.102.
  - 3) Vgl. dazu G e n n e s , O.: Das deutsche ..., a.a.O., S.72, B e c k m a n n : Die Mitwirkung ..., a.a.O., S.127, sowie die Resolution auf dem 40. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1927 zum Referat von B e c k m a n n : Die Mitwirkung der landwirtschaftlichen Genossenschaften bei der Standardisierung landwirtschaftlicher Erzeugnisse, in: JR 1927, S.134, und S c h n e i d e r , E.: Die neuere Entwicklung ..., a.a.O., S.58 f.
  - 4) Vgl. JR 1921, S.15, und B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, a.a.O., S.107.
  - 5) Vgl. dazu S e m p e r : Diskussionsbeitrag zum Referat von B e c k m a n n : Die Mitwirkung der landwirtschaftlichen Genossenschaften bei der Standardisierung landwirtschaftlicher Erzeugnisse, in: JR 1927, S.131, G e n n e s , Otto: Jahresbericht für 1927, in: JR 1928, S.115, sowie auch JR 1929, S.48, und JRR 1930, S.48.

als zentrales Problem, das auch heute besondere Aktualität besitzt, trat hier deutlich zutage.

## 2. Vertiefung der Ausbildung von Mitarbeitern der Verbände und Zentralen durch theoretische Schulung

Die fachliche Ausrichtung dominierte auch bei den Bildungszielen hinsichtlich der im Mittel- und Oberbau tätigen Kräfte. Der Objektbereich war wesentlich weiter gefaßt als bei der Neuwieder Organisation. Ebenso wie hier sah man innerhalb der Offenbacher Richtung schon Jahre vor Erlaß des Genossenschaftsgesetzes von 1889 die Revision der Primärgenossenschaften als eine wichtige Aufgabe der Verbände an.<sup>1)</sup> Deshalb beanspruchte die Unterweisung der Revisoren zunächst das Hauptinteresse. Man begnügte sich dabei mit individueller Anleitung, verbunden mit dem Bemühen, das Revisionswesen nach einheitlichen Richtlinien zu gestalten.<sup>2)</sup> Als um die Jahrhundertwende ein Mangel an geeigneten Verbandsprüfern spürbar wurde, zog man als Ergänzung zur praktischen Instruktion eine theoretische Nachwuchsschulung<sup>3)</sup> von zentraler Seite in Erwägung, um künftig eine bessere Bedarfsdeckung zu ermöglichen. Anders als beim Generalverband beschränkte man sich dabei jedoch nicht allein auf die Revisoren, sondern dehnte das Vorhaben auch auf die übrigen im Ober-, Mittel- und - wie erwähnt - Unterbau benötigten hauptamtlichen Mitarbeitergruppen mit vergleichbaren Qualifikationsanforderungen aus,<sup>4)</sup> projektierte aber nur einen gemeinsamen, die

---

1) Vgl. H a a s , W.: Festansprache, a.a.O., S.89, und Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.265 f. An der zuletzt genannten Stelle wird darauf hingewiesen, daß in der Offenbacher Richtung die Regionalverbände die Revisionsfunktion ausübten; im Gegensatz dazu nahm der Generalverband diese Aufgabe zunächst selbst wahr.

2) Vgl. Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.266.

3) Ebenso wie in der Neuwieder Organisation und im Unterschied zur Unterweisung von Genossenschaftsmitarbeitern richteten sich also auch hier die Bemühungen von Anfang an primär auf den Nachwuchs.

4) Siehe dazu H a a s , W.: Jahresbericht ... für 1900/1901, a.a.O., S.69, und Zur Ausbildung der Genossenschaftsbeamten, in: Dt. landw. Gen.presse, XXIX.Jg. (1902), S.297, und H a a s , W.: Jahresbericht ... für 1904/05, a.a.O., S.84. - Die Gesamtzahl der bei Verbänden, Wirtschaftszentralen und größeren Einzelgenossenschaften hauptamtlich tätigen Mitarbeiter belief sich im Jahre 1904 auf mehr als 3000. (Nach Deutsche Landwirtschaftliche Genossenschaftsschule, in: Dt. landw. Gen.presse, XXXI.Jg.

berufliche Grundausbildung ergänzenden Fortbildungsweg, der 1904 mit der Gründung der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule <sup>1)</sup> seine Verwirklichung fand. Die Notwendigkeit dieser Bemühungen zeigt sich daran, daß es allein im Prüfungssektor bis zum Jahre 1913 nicht gelang, den durch die Ausbreitung des Reichsverbandes und die angestrebte Intensivierung der Revisionstätigkeit hervorgerufenen Bedarfsüberhang an fachlich und persönlich geeigneten Prüfern auszugleichen, <sup>2)</sup> ganz abgesehen von den Personalschwierigkeiten, die bei den Wirtschaftszentralen auftraten. <sup>3)</sup>

Der auch bei den Verbänden und Zentralen entstandene kriegsbedingte Mitarbeiterengpaß <sup>4)</sup> konnte nach 1918 bald weitgehend überwunden werden. <sup>5)</sup> Das erlaubte eine Weiterführung der vor dem Weltkrieg verfolgten Ausbildungsziele. Die Notwendigkeit dazu war besonders bei den Revisoren offenkundig, da sich hier die Lösung der Nachwuchsfrage noch immer schwierig erwies. <sup>6)</sup> Daneben machte sich im Mittel- und Oberbau - namentlich bei Mitarbeitern der Wirtschaftszentralen - ein Mangel an Einsicht in die Eigenart und die

---

(1904), S.197.) Nimmt man infolge fehlender Anhaltspunkte eine - nach heutigen Verhältnissen eher niedrig bemessene - durchschnittliche Bedarfsquote von 5 v.H. an, so mußten damals jährlich 150 Nachwuchskräfte gewonnen werden, die wachstumsbedingte Steigerung noch gar nicht einbezogen. Das gibt - unter Berücksichtigung der durch Anwerbung externer Fach- und Führungskräfte in einem nicht bestimmbareren Umfang noch erreichbaren Bedarfsminderung - zumindest annähernd Aufschluß über die Größenordnung der erforderlichen Nachwuchsschulung.

- 1) Nähere Ausführungen über dieses Institut finden sich unten, S.144 f. u. 175 ff.
- 2) Vgl. JR 1913, S.13.
- 3) Siehe dazu **A r m b r u s t m a c h e r** : Die Entwicklung der landwirtschaftlichen Genossenschaften in Deutschland und ihre weiteren Ziele, besonders mit Rücksicht auf den Absatz landwirtschaftlicher Produkte, in: Dt. landw. Gen.Presse, XXXX.Jg. (1913), S.351; hier wird im übrigen auf die Notwendigkeit einer angemessenen Bezahlung für die Berufsgenossenschafter hingewiesen.
- 4) Vgl. JR 1915, S.11 f., JR 1916, S.40, sowie **G e n n e s** , O.: Jahresbericht für 1915/16, a.a.O., S.105, außerdem 40 Jahre Verband der oldenburgischen landwirtschaftlichen Genossenschaften, Oldenburg i.O. (1930), S.11, und auch Sechzig Jahre Verband der hessischen landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.40.
- 5) Nach JR 1919, S.44.
- 6) Vgl. JR 1921, S.16.



Bedingungen genossenschaftlicher Verbundkooperation bemerkbar; <sup>1)</sup> dementsprechend lag in diesem Bereich ein weiteres Bildungserfordernis vor, das man als grundsätzlich bedeutsames Ziel bekräftigte: "Bei den Verbandsbeamten und den Beamten der Zentral- und großen Einzelgenossenschaften genügt nicht eine verwaltungstechnische, rein bankmäßige, kaufmännische oder besondere fachliche Ausbildung, daneben muß die genossenschaftliche Ausbildung treten." <sup>2)</sup> Man sah sich aber - und das erscheint zwar durch das föderalistische Prinzip mit verursacht, nicht minder aber durch die damals noch wenig fortgeschrittene Entwicklung des wirtschaftseigenen beruflichen Bildungswesens überhaupt - hier ebenfalls nicht in der Lage, über diese recht allgemein gehaltene Formulierung hinaus ein horizontal nach Funktionsgruppen differenziertes und vertikal stufenweise aufbauendes Schulungssystem zu entwickeln oder zumindest Anhaltspunkte für eine zweckmäßige Handhabung zu geben: "Ein Weg ... kann nicht vorgeschrieben werden, es bieten sich je nach den ... Verhältnissen ... verschiedene Möglichkeiten. Als Abschluß der genossenschaftlichen Ausbildung ist der Besuch der Deutschen Landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule zu empfehlen." <sup>3)</sup> Lediglich die hier gegebene Anregung mag als erster Versuch gelten, ein einheitliches Vorgehen zumindest in der abschließenden Schulung zu erreichen. Unter diesen Umständen konnte aber noch kein planvolles Bildungswesen für die hauptamtlichen Mitarbeiter im Rahmen einer gezielten Personalpolitik zur Entfaltung kommen.

- 
- 1) Nach B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, a.a.O., S.110. Darin lag wohl auch einer der Gründe für das damals verschiedentlich beklagte unbefriedigende Zusammenwirken von Verbänden und Zentralgeschäftsanstalten (Siehe H o h e n e g g , Ludwig: Zusammenarbeit der Verbände und ihrer genossenschaftlichen Zentralen, besonders die Bewertung der Revisionsarbeit der Verbände in organisatorischer, ideeller und wirtschaftlicher Beziehung, in: JR 1920, S.117, und G e n n e s , Otto: Jahresbericht für 1921/22, in: JR 1922, S.101.) - eine bis in die jüngste Vergangenheit nicht unbekannte Erscheinung.
- 2) Resolution ... zu B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, a.a.O., S.114. (Zitat im Original gesperrt.)
- 3) Ebenda. (Zitat im Original gesperrt.)

### III. Genossenschaftliche Aufklärung von Außenstehenden - Förderung des ländlichen Bildungswesens

Auch im Reichsverband bezog man Außenstehende in die Bildungskonzeption mit ein; dabei lassen sich wiederum zwei Hauptbereiche unterscheiden: Die Verbreitung des Genossenschaftsgedankens einerseits und Hebung des ländlichen Bildungsniveaus andererseits.

Nachdem es in den Jahren des Aufbaus der Organisation primär darum gegangen war, die Kooperationsidee der ländlichen Bevölkerung nahezubringen, <sup>1)</sup> dehnte man bald den anzusprechenden Personenkreis aus, nicht zuletzt aus Gründen der Gewinnung von Mitarbeitern; daher sollten vor allem junge Menschen interessiert werden. Hier bot sich die Aufklärungsarbeit in den Schulen als erfolgversprechender Weg an, wobei man aber zwangsläufig nur in Einzelfällen eine Möglichkeit zur direkten eigenen Mitwirkung hatte und sich im übrigen darauf beschränken mußte, für die Einbeziehung genossenschaftlicher Themen in das allgemeine Bildungswesen einzutreten. Auf dem Genossenschaftstag 1908 wurde dieses Anliegen klar zum Ausdruck gebracht: "Eine weitergehende Berücksichtigung des ländlichen Genossenschaftswesens im Lehrplan der niederen und mittleren landwirtschaftlichen Unterrichtsanstalten, sowie der landwirtschaftlichen Hochschulen, Universitäten und sonstigen Hochschulen ist überaus erwünscht." <sup>2)</sup> Hier findet sich also auch eine allgemeiner gehaltene Bekräftigung der schon von H a a s speziell im Zusammenhang mit der Mitarbeiterausbildung betonten Anerkennung der Bedeutung der Hochschulen für die Ausbreitung und Vertiefung der Kenntnisse über den Genossenschaftssektor. Gerade dabei bewies man eine realistische Einstellung mit der Begrenzung der Intention-

- 
- 1) Vgl. B o d e , W.: Mittel und Pflicht der genossenschaftlichen Propaganda, in: JAV 1895, S.17, und Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.38.
  - 2) Resolution auf dem XXIV. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1908 zum Referat von G r a b e i n , Max: Wie kann durch die Ausgestaltung des genossenschaftlichen Unterrichtswesens zur weiteren inneren Vervollkommenung der ländlichen Genossenschaftsorganisation beigetragen werden?, in: JR 1908, S.153; (Zitat im Original gesperrt.) vgl. außerdem B o d e , W.: Mittel und Pflicht ..., a.a.O., S.19, sowie Zur Ausbildung der Genossenschaftsbeamten, a.a.O., S.297, und B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, a.a.O., S.107 f. u. 111.

nen: "Die Einrichtung von besonderen Studienkursen bzw. Seminaren für angehende Verbands- und Genossenschaftsbeamte an landwirtschaftlichen und sonstigen Hochschulen ist mangels eines ausreichenden Bedürfnisses zur Zeit zum mindesten verfrüht." <sup>1)</sup> Im übrigen legte man besonderen Wert auf eine umfangreiche und fundierte Information der breiten Öffentlichkeit und nicht zuletzt der Wissenschaft über die Tätigkeit des Reichsverbandes. <sup>2)</sup>

Ebenso wie in der Neuwieder Organisation hielt man auch die Verbesserung des ländlichen Bildungswesens für notwendig. Da die Verwirklichung dieser Zielsetzung wiederum nicht als spezifisch genossenschaftliche Aufgabe galt, wurde eine Förderung geeigneter Bildungseinrichtungen, wie zum Beispiel der Fortbildungsschulen und insbesondere der ländlichen Volkshochschulen <sup>3)</sup>, im Rahmen der nach der Jahrhundertwende ausdrücklich befürworteten genossenschaftlichen Wohlfahrtspflege angestrebt. <sup>4)</sup>

- 
- 1) Resolution ... zu G r a b e i n , M.: Wie kann durch die Ausgestaltung ..., a.a.O., S.153. (Zitat im Original gesperrt.) Die Abhaltung von Kursen in einer derart engen Aufgabenstellung erscheint im übrigen mit den Funktionen einer Hochschule gar nicht vereinbar und ist deshalb auch künftig kaum zu verwirklichen.
  - 2) Siehe dazu G e n n e s , O.: Wilhelm Haas und sein Werk, a.a.O., S.53, ders.: Jahresbericht für 1924, in: JR 1925, S.50, sowie B a i e r : Diskussionsbeitrag ... zu S a a l : Genossenschaftliche Werbearbeit, a.a.O., S.89 f., und JR 1928, S.30.
  - 3) Siehe dazu L e m b k e , F.: Die dänischen Volkshochschulen, eine Grundlage genossenschaftlicher Entwicklung, in: Dt. landw. Gen.presse, XXX.Jg. (1903), S.326 ff., die Resolution auf dem XXII. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1906 zum Referat von L e m b k e , F.: Ländliche Volkshochschulen und ihre Bedeutung für die landwirtschaftlichen Genossenschaften, in: JR 1906, S.151, L e m b k e , F.: Die ländlichen Volkshochschulen ..., a.a.O., S.139 ff., sowie - hier wurden Bedenken gegen eine unbedachte Übertragung des dänischen Volkshochschulsystems auf deutsche Verhältnisse vorgebracht - die Diskussionsbeiträge dazu, in: JR 1919, S.143 ff., und die zu diesem Referat auf dem 33. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1919 angenommene Resolution, in: JR 1919, S.147.
  - 4) Vgl. die Resolution ... zu S e l l : Warum und in welcher Weise ..., a.a.O., S.132. Hier wurde als Vorbedingung für die genossenschaftliche Wohlfahrtspflege eine ausreichende wirtschaftliche Leistungsfähigkeit gefordert.

### C. Organisation des Bildungswesens

Obgleich dem Reichsverband mit dem Dezentralisationsprinzip ein Organisationsmerkmal zugrunde lag, das der Zentralisation des Generalverbandes entgegenstand, so führte das im Bildungssektor nicht zu stärkeren Abweichungen zwischen beiden Richtungen.<sup>1)</sup> Auch beim Reichsverband entwickelte sich eine dem dreistufigen Aufbau der Organisation entsprechende und auf die günstigste Wirkungsmöglichkeit abgestimmte Verteilung der Erziehungs- und Schulaufgaben mit objektbezogenen Schwerpunkten.

#### I. Betonung der Mitgliederarbeit bei den Primärgenossenschaften

Im Vordergrund der Bildungsaufgaben des Unterbaus stand die auf die lokalen Erfordernisse ausgerichtete Bildungsarbeit für die Mitglieder. Daneben wirkten die Einzelgenossenschaften mit bei der praktischen Unterweisung von Mitgliedern der Verwaltungsorgane - im Verbandsbezirk Hannover bestanden nach dem Krieg bereits ausgewählte Lehrgenossenschaften, die sich bereit fanden, "junge befähigte Leute, besonders Kriegsbeschädigte, zur Ausbildung als Rentanten und Geschäftsführer auf die Dauer von 6 bis 8 Wochen anzunehmen"<sup>2)</sup> - sowie bei der Förderung des ländlichen Bildungswesens.

Die Wahrnehmung dieser Funktionen oblag den Genossenschaftsmitarbeitern. An die Errichtung besonderer Institutionen, wie sie R a i f f e i s e n mit den Casinos vorgeschlagen hatte, war nicht gedacht.<sup>3)</sup> Allerdings wurden im Rahmen der Wohlfahrtspflege

- 
- 1) Das gilt sowohl für die Organisation wie für die Durchführung der Bildungsarbeit, denn auch beim Generalverband war es trotz des Zentralisationsgrundsatzes nicht gelungen, die regionalen Unterschiede im Bildungswesen aufzuheben, was effektiv einer Dezentralisation gleichkam.
  - 2) B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, a.a.O., S.108. - Dieser Versuch erscheint deshalb besonders bemerkenswert, da eine derartige Auswahl geeigneter Genossenschaften als Lehrbetriebe allgemein eine Niveauehebung und -angleichung der Ausbildung von Nachwuchskräften verspricht.
  - 3) Davon ausgenommen sind lediglich - soweit sie dem Reichsverband angehörten - die wenigen Genossenschaften, die ausschließlich Bildungszwecken dienten, wie z.B. Schul- oder Volkshochschulgenossenschaften. (Vgl. dazu B u s s e n , Franz: Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen mit besonderer Berücksichtigung der hannoverschen Verhältnisse, Hannover (1928), S.171 ff., sowie ders.: Genossenschaftliche Lehranstalten, in: Dt. landw. Gen.presse, XXXIX.Jg. (1912), S.442 f.)

ähnlich wie beim Generalverband für Bildungserfordernisse auf dem Lande besondere Einrichtungen - vor allem Bibliotheken und Schulen verschiedener Art - geschaffen oder unterstützt. <sup>1)</sup>

## II. Ausbildung ehren- und nebenamtlicher Genossenschaftsmitarbeiter im Vordergrund der regionalen Bildungsaufgaben - Errichtung der ersten Genossenschaftsschulen im Mittelbau

Auch in der Offenbacher Organisation konzentrierten sich die im Mittelbau wahrgenommenen Bildungsfunktionen weitgehend auf die Regionalverbände. Dazu gehörten zunächst die Beteiligung an der Mitgliederarbeit durch Unterstützung der Bemühungen im Unterbau und durch eigene Maßnahmen. Die Wirtschaftszentralen wirkten hier ebenfalls mit. <sup>2)</sup>

Das wichtigste und umfangreichste Aufgabengebiet für die Verbände, das auch in den Satzungen vermerkt war, <sup>3)</sup> lag wiederum in der Beratung, individuellen Anleitung und - nur für die ehren- und nebenamtlichen Kräfte - überbetrieblichen <sup>4)</sup> theoretischen Schulung

- 
- 1) Vgl. dazu N e u m a n n , C.: Gemeinnützige Aufwendungen der dem Verbands der hessischen landw. Genossenschaften angehörenden Spar- und Darlehnskassen im Jahre 1898, in: Dt. landw. Gen.presse, XXVII.Jg. (1900), S.90 f., Gemeinnützige Aufwendungen der dem Verbands der hessischen landwirtschaftlichen Genossenschaften angehörenden Spar- und Darlehnskassen in 1899 - 1902, in: Dt. landw. Gen.presse, XXXI.Jg. (1904), S.130, Z ö l l e r : Aufwendungen der pfälzischen Spar- und Darlehnskassen für gemeinnützige Zwecke, in: Dt. landw. Gen.presse, XXXX.Jg. (1913), S.493, und G ö r s , Emil: Die Genossenschaften im Dienste der ländlichen Wohlfahrtspflege, Stettin 1922, S.54 f. u. 71 f. - Über die Zahl dieser genossenschaftseigenen oder geförderten Einrichtungen liegen keine Angaben vor.
  - 2) Nach G e n n e s , O.: Jahresbericht für 1926, a.a.O., S.98.
  - 3) Vgl. z.B. die Satzungsauszüge bei R i e h m , Ph.: Festschrift ..., a.a.O., S.9, bei F e l d m a n n , N.: Der Verband ..., a.a.O., S.12, und bei B u s s e n , F.: Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen ..., a.a.O., S.20, sowie in der Denkschrift zum 25jährigen Jubiläum des Verbandes der nassauischen landwirtschaftlichen Genossenschaften E.V. zu Wiesbaden. 1888 - 1913, (Wiesbaden 1913), S.9.
  - 4) Die überbetriebliche Wahrnehmung der theoretischen Schulung von Mitarbeitern der Primärgenossenschaften ist ein charakteristisches Kennzeichen des Bildungswesens im deutschen ländlichen Genossenschaftssektor überhaupt, da sich infolge zu geringer Betriebsgrößen entsprechende eigene Maßnahmen im Unterbau nicht rationell durchführen lassen.



der Genossenschaftsmitarbeiter. <sup>1)</sup> Daneben erfolgte bei den Verbänden und Zentralen die in der Regel praktische Unterweisung der hier tätigen hauptberuflichen Kräfte.

Schließlich trugen die Verbände zur Verbreitung des Genossenschaftsgedankens in der Öffentlichkeit bei, so daß damit der auf regionaler Ebene wahrgenommene sehr breite Wirkungskreis alle Personengruppen umfaßte, auf die sich das genossenschaftliche Bildungswesen richtete.

Die Verbände, die durch die Zuweisung der von speziellen gebietlichen und lokalen Erfordernissen bestimmten Bildungsaufgaben an die auch hier eingerichteten Unterverbände entlastet wurden, <sup>2)</sup> und die Zentralen verfügten zunächst nicht über besondere Bildungsinstitutionen, so daß die jeweils zuständigen Abteilungen die übernommenen Funktionsbereiche betreuten. Drei Verbände errichteten allerdings im weiteren Verlauf hauptsächlich für die Ausbildung von Rechnern und Vorstandsmitgliedern eigene Schulen. Als erster gründete der bayerische Verband im Jahre 1909 eine derartige Rechner-schule. <sup>3)</sup> 1913 folgte der pfälzische Verband diesem Beispiel, nachdem ein entsprechender Beschluß des zuständigen Ausschusses bereits seit 1911 vorlag. <sup>4)</sup> Erst 1927 eröffnete dann der sächsische Verband eine sogenannte Schule für praktische Genossenschaftler. <sup>5)</sup> Diese drei Schulen <sup>6)</sup> im Bereich des Reichsverbandes stellten damit die

---

1) Vgl. dazu u.a. H o h e n e g g , L.: Einrichtungen und Erfolge ..., a.a.O., S.137, auch JR 1912, S.11, und JR 1926, S.42.

2) Siehe dazu JR 1909, S.9, sowie auch T h i e l e , Gerhard: Die Entwicklung des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens in der Provinz Pommern, Diss. Halle-Wittenberg, Halle 1919, S.20, 25 Jahre genossenschaftlicher Arbeit. 1894 - 1919, a.a.O., S.14 f., und H o h e n e g g , Ernst: Die Landesorganisation des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens in Bayern, München 1927, S.41 ff.

3) Nach JR 1909, S.32, H o h e n e g g , L.: Einrichtungen und Erfolge ..., a.a.O., S.137, und H o h e n e g g , E.: Die Landesorganisation ..., a.a.O., S.59 f.

4) Vgl. W a g n e r , J.: Zum 50jährigen Bestehen ..., a.a.O., S.28, und K a t h o l y , Philipp: Rechnertage, Instruktion-kurse für Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder und Rechner-schulen, in: Dt. landw. Gen.presse, XXXIX.Jg. (1912), S.509 f.

5) Nach JR 1928, S.43 f.

6) Ob jede dieser Ausbildungseinrichtungen schon als vollwertige Schule im Sinne einer ausschließlich Unterrichtszwecken dienenden festen Institution mit kontinuierlichem Schulbetrieb bezeichnet

ersten regionalen Institutionen ihrer Art innerhalb der großen deutschen ländlichen Genossenschaftsorganisationen dar; der Reichsverband hatte also in diesem Bereich die Neuwieder Organisation überflügelt. Außer den eben beschriebenen Einrichtungen waren nach den vorliegenden Quellenangaben noch zwei genossenschaftliche Molkereischulen in den Bezirken Halle <sup>1)</sup> und Rostock <sup>2)</sup> vorhanden. Im übrigen wurden auch von den Verbänden der Offenbacher Richtung für einzelne Fachgebiete Beratungsstellen geschaffen, die den Genossenschaftsorganen und zum Teil den Mitgliedern zur Verfügung standen; dazu gehörten in erster Linie Bücherprüfungsstellen <sup>3)</sup>, sowie rechtliche, landwirtschaftliche und technische Beratungsbureaus. <sup>4)</sup> Einzelne Verbände beschäftigten außerdem Instruktoren, die vorzugsweise im Molkerei- und Kellereiwesen zur Unterweisung eingesetzt wurden. <sup>5)</sup>

Schließlich sei in diesem Zusammenhang noch die im Jahre 1916 gegründete Peter-Johannßen-Stiftung des Verbandes Hannover erwähnt,

---

werden kann, muß dahingestellt bleiben; zumindest dürfen sie aber als beachtenswerte Versuche in dieser Richtung gelten; sie sind die Vorläufer der vor allem nach 1945 bei nahezu allen Regionalverbänden gegründeten Schulen.

- 1) Nach W a r t n e r , R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.59; hier wird als Gründungsjahr der Schule 1898 angegeben.
- 2) Vgl. D u r s t e l e r : Die Entwicklung und zeitiger Stand des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens in Mecklenburg, in: JR 1926, S.88; es ist allerdings nicht klar, ob es sich bei dieser der Milchwirtschaftlichen Zentralstelle des Rostocker Bezirkes gehörenden Schule um eine rein genossenschaftliche Einrichtung handelte, da der Status des Trägers in der Quelle nicht eindeutig bestimmt wurde.
- 3) Auch Rechnungsrevisionsbureaus genannt; diese entstanden teilweise schon um die Jahrhundertwende. (Nach JAV 1901, S.25.)
- 4) Für diese Einrichtungen fehlen ebenso wie beim Generalverband detaillierte Angaben. Lediglich die im Jahre 1926 vorhandenen landwirtschaftlichen Beratungsstellen sind aufgeführt in Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften, e.V.: Denkschrift über das landwirtschaftliche Beratungswesen innerhalb des Reichsverbands der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften, (Berlin) o.J., S.2 ff.
- 5) Vgl. z.B. Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.75, F e l d m a n n , N.: Der Verband ..., a.a.O., S.37, sowie 25 Jahre genossenschaftlicher Arbeit. 1894 - 1919, a.a.O., S.13, Sechzig Jahre Verband der hessischen landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.7, und JR 1922, S.46.

deren Erträge unter anderem der Finanzierung der Nachwuchsschulung dienten. <sup>1)</sup>

### III. Betonung der theoretischen Ausbildung hauptamtlicher Mitarbeiter beim Reichsverband - Gründung der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule

Im Unterschied zum Generalverband und entsprechend der für H a a s charakteristischen, von unten nach oben gerichteten Organisationsweise entstand der Spitzenverband der Offenbacher Richtung erst durch den Zusammenschluß bereits existenter Regionalorganisationen und hatte zunächst einen engeren Aufgabenkreis als ersterer zu erfüllen. So war ihm nach den Statuten anfangs keine Revisionstätigkeit zudedacht. <sup>2)</sup> Auch beteiligte sich der Reichsverband ursprünglich nicht direkt und in der Folgezeit nur in sehr beschränktem Maße an der Beratung und Aufklärung der Mitglieder.

Im Mittelpunkt der Bildungsfunktionen des Zentralverbandes stand die Betreuung der Mitarbeiter. Das wurde bereits in den oben erwähnten Satzungsbestimmungen der Vereinigung angedeutet und in den Statuten des Allgemeinen Verbandes bekräftigt, die in § 1, c) unter anderem "die Beratung der zugehörigen Verbände und Genossenschaften in allen Zweigen des Genossenschaftswesens und die gegenseitige Unterstützung im Geschäftsbetriebe" <sup>3)</sup> forderten. Diese hier sehr allgemein abgegrenzte Förderung sollte, wie sich aus der entsprechenden Formulierung in § 3, Ziff. 4 der Satzung in der Fassung vom Jahre 1900 ergibt, "in allen genossenschaftlichen, recht-

---

1) Vgl. B u s s e n , F.: Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen ..., a.a.O., S.24 f. - Die 1920 vom pfälzischen Verband ins Leben gerufene Philipp Katholy-Stiftung diene in erster Linie Wohlfahrtszwecken. (Vgl. § 2 der Stiftungssatzung, abgedruckt bei W a g n e r , J.: Zum 50jährigen Bestehen ..., a.a.O., S.40.)

2) Erst durch die auf dem Genossenschaftstag von 1903 beschlossene Satzungsänderung wurde die Revision der dem Reichsverband direkt angeschlossenen Zentralgeschäftsanstalten und Genossenschaften als neues Aufgabengebiet in das Statut aufgenommen. (Siehe Antrag des Gesamtausschusses auf Abänderung der Satzung des Allgemeinen Verbandes, in: JR 1903, S.98.)

3) Zitiert nach einem Abdruck der Bestimmungen in der Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.158.

lichen und wirtschaftlichen Fragen" <sup>1)</sup> erfolgen. Bei der Umfirmierung des Allgemeinen Verbandes in den Reichsverband wurde die genannte Aufgabenstellung unverändert in die neue Satzung übernommen. <sup>2)</sup> Im Rahmen dieses Funktionsbereiches widmete sich der Spitzenverband zunächst der Aufklärung und Beratung der bei den angeschlossenen Genossenschaftsgebilden tätigen Kräfte. Im Jahre 1904 übernahm er darüber hinaus die theoretische genossenschaftliche Ausbildung der hauptamtlichen Mitarbeiter in der Organisation; hier lag im weiteren Verlauf der Schwerpunkt der zentralen Aktivität. Der Schulungsradius des Reichsverbandes war damit erheblich weiter ausgedehnt als der des Generalverbandes. Schließlich beteiligte sich ersterer noch an der Bildungsarbeit für Außenstehende.

Auch beim Reichsverband wurden anfangs noch keine besonderen Schulungs- oder Beratungseinrichtungen geschaffen, zumal - wie H a a s bemerkte - ursprünglich nicht an eine systematische Gestaltung der Ausbildung gedacht war. <sup>3)</sup> Als sich aber eine verbesserte Unterweisung der angehenden hauptamtlichen Mitarbeiter, vor allem der Revisoren, als notwendig erwies, beschloß der Gesamtausschuß des Spitzenverbandes im Jahre 1901 zunächst die Gründung eines zentralen Instituts speziell für die Prüferschulung. <sup>4)</sup> Dieses Vorhaben - nunmehr ausgedehnt auf hauptberufliche Mitarbeiter überhaupt - wurde 1904, also rund 10 Jahre früher als die vergleichbare Revisorenausbildungsanstalt des Neuwieder Verbandes, mit der Eröffnung der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule verwirklicht. <sup>5)</sup> Nach einem am 29. Juni 1903 vom Gesamtausschuß gebilligten Programmwurf sollte das sehr weitgesteckte Ziel der

---

1) Zitiert nach einem Abdruck der Bestimmung in der Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.159.

2) Vgl. § 3, Ziff.4 der Satzung des Reichsverbandes, abgedruckt in der vorstehend zitierten Quelle, S.161, und § 3, Ziff.4 der Satzung des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften eingetragenen Vereins, a.a.O., S.69.

3) Vgl. H a a s , W.: Jahresbericht ... für 1904/05, a.a.O., S.84.

4) Vgl. ders.: Jahresbericht ... für 1900/1901, a.a.O., S.69, und Zehn Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule. Mit anschließendem Jahresbericht für das Schuljahr 1913/14, Berlin 1914, S.5 f.

5) Vgl. JR 1905, S.36.

Anstalt, ähnlich wie es H a a s skizziert hatte, <sup>1)</sup> darin bestehen, "schon in der genossenschaftlichen Praxis stehenden Berufsbeamten oder auf eine Beamtenstelle im Bereich der landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbände, Zentralgenossenschaften und Einzelgenossenschaften reflektierenden Anwärtern eine Gelegenheit zur systematischen theoretischen und praktischen Ausbildung in allen Wissensgebieten genossenschaftlicher Tätigkeit zu gewähren" <sup>2)</sup>. Die Schule stellte zur Zeit ihres Bestehens ohne Zweifel die bedeutendste Ausbildungsstätte des deutschen ländlichen Genossenschaftswesens dar.

Neben dieser Anstalt wurden vom Reichsverband noch Sonderinstitutionen für bestimmte Beratungszwecke eingerichtet. Die 1906 gegründete Wohlfahrtspflegekommission, die sich auch mit Erziehungs- und Bildungsfragen zu befassen hatte, sollte den Verbänden und Genossenschaften Anregungen für ihr Wirken auf diesem Gebiet geben. <sup>3)</sup> Die sachverständige Beratung von Genossenschaften bei der Ausrüstung mit technischen Anlagen gehörte zu den Aufgaben der ebenfalls 1906 im Interesse der Vermeidung von Fehlinvestitionen errichteten maschinentechnischen Geschäftsstelle; diese erhielt im Jahre 1908 die Bezeichnung Maschinenbauzentrale und wurde 1914 zur Technischen Beratungsstelle. <sup>4)</sup> Für die sonstige Auskunft- und Informations-tätigkeit, die sich vor allem an Verbände und Zentralen und weniger an Genossenschaften richtete, <sup>5)</sup> waren die Referate des Spitzen-

---

1) Siehe dazu oben, S.114 f.

2) Zitiert nach einem Abdruck des Programmentwurfs in 25 Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule. 1904 - 1929, Berlin 1929, S.7 f. Entsprechend den dabei im einzelnen aufgeführten Mitarbeitergruppen sollte die Schule der Ausbildung führender Berufsgenossenschaftler dienen; man beabsichtigte allerdings, sogar ehren- und nebenamtliche Kräfte zuzulassen; (Vgl. ebenda, S.8.) das hätte aber das Institut in Anbetracht seines allein hinsichtlich der hauptamtlichen Führungskräfte ohnehin schon sehr umfangreichen Aufgabengebietes u.E. überfordert und blieb in der Tat auch ohne praktische Bedeutung.

3) Vgl. Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.57, und JR 1908, S.28. - In späteren Jahren wurde diese Kommission allerdings nicht mehr erwähnt.

4) Siehe dazu JR 1908, S.36 f., Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.58 u. 297 f., sowie JR 1914, S.44 f.

5) Nach JR 1919, S.43.



verbandes zuständig.

Erwähnt sei schließlich noch die aus Anlaß des fünfundzwanzig-jährigen Bestehens des Reichsverbandes gegründete Wilhelm Haas-Stiftung, die genossenschaftlichen, wissenschaftlichen und humanitären Zwecken diene. <sup>1)</sup>

#### D. Bildungsmaßnahmen

Nachdem sich schon bei der Behandlung der Organisationsstruktur weitgehende Parallelen zwischen der Neuwieder und der Offenbacher Richtung gezeigt hatten, lassen sich nun für die Bildungsmaßnahmen ebenfalls keine fundamentalen Unterschiede feststellen.

#### I. Bildungsarbeit für Mitglieder

##### a. Aufklärung und Beratung durch die Primärgenossenschaften

Die im vorstehenden schon vorweggenommene Aussage trifft insbesondere für die Mitgliederarbeit zu. Auch hier war - darauf läßt schon das Dezentralisationsprinzip schließen - kein einheitliches und systematisches Vorgehen festzustellen. Umfang und Intensität der Maßnahmen hingen primär vom Interesse und den Fähigkeiten der Genossenschaftsmitarbeiter ab, was zwangsläufig zu Unterschieden in der Aktivität führen mußte. Die Einflußnahme auf die Mitglieder erfolgte wiederum einmal auf Genossenschaftsversammlungen, soweit sie entsprechend ausgestaltet und besucht waren, <sup>2)</sup> und durch persönliche Beratung. <sup>3)</sup> Letztere wurde durch die eng begrenzten

---

1) Vgl. Zur Erinnerung an Wilhelm Haas. Festgabe zum 37. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag und zur Einweihung des Wilhelm Haas-Denkmals, Darmstadt, den 8. und 9. Mai 1924, (Berlin 1924), S.31.

2) Daß sich dabei Mängel zeigten, erwähnt beispielsweise H o h e n - e g g , L.: Diskussionsbeitrag ... zu B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, a.a.O., S.113.

3) Aufgrund der stärkeren agrarökonomischen Ausrichtung der Offenbacher Organisation standen dabei landwirtschaftliche Probleme, wie z.B. Düngungsfragen, im Vordergrund. (Vgl. dazu R a b e : Inwieweit tragen die Genossenschaften zu einer sachgemäßen Verwendung landwirtschaftlicher Bedarfsartikel bei, in: JR 1912, S.119 ff., sowie auch T h o m a : Landwirtschaftliche Genossenschaften ..., a.a.O., S.149.)

Genossenschaftsbezirke begünstigt. Griffen darüber hinaus im Vermarktungssektor die Genossenschaften schon unmittelbar in die Dispositionen der Mitgliederbetriebe - beispielsweise durch Anbauvorschriften - ein oder stellten hohe Qualitätsanforderungen an die Produkte, so konnten daraus zudem funktionale erzieherische Wirkungen resultieren, die auf eine Anhebung der Mitgliederleistungen tendierten. <sup>1)</sup>

Über die Höhe der Aufwendungen der Primärgenossenschaften im Rahmen der Förderung des ländlichen Bildungswesens liegen für die Offenbacher Richtung einige Anhaltspunkte vor, die auf ein sehr ungleiches Interesse schließen lassen. So wurden beispielsweise im Verband Darmstadt von 1899 bis 1905 insgesamt 7589,- Mark bereitgestellt; <sup>2)</sup> beim Verband Landau waren es 502,- Mark in den Jahren 1911 und 1912; <sup>3)</sup> im Bezirk Hannover belief sich 1912 der Betrag auf 1625,- Mark und beim Verband Stettin von 1918 bis 1919 auf 11664,- Mark. <sup>4)</sup> Selbst wenn diese Mittel nur einen Teil der Gesamtauslagen für Wohlfahrtszwecke in den betreffenden Verbänden darstellen, erscheinen sie doch vergleichsweise bescheiden gegenüber den Aufwendungen, die allein der noch zu behandelnden regionalen Genossenschaftsorganisation von Georg Heilm für Bildungsaufgaben entstanden. <sup>5)</sup>

#### b. Vortrags-, Beratungs- und Pressearbeit im Mittelbau ~

Die Regionalorganisationen beteiligten sich an der Erziehung und Aufklärung der Mitglieder durch Bereitstellung von Referenten und

---

1) Siehe dazu Grabein, Max: Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in Baden, in: Dt. landw. Gen.presse, XXX.Jg. (1903), S.25, Pfeiffer, F.X.: Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen ..., a.a.O., S.99 ff. u. 106, Wagner, J.: Zum 50jährigen Bestehen ..., a.a.O., S.93, sowie Genes, O.: Das deutsche ..., a.a.O., S.81, und Busse, F.: Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen ..., a.a.O., S.110 f.

2) Nach Grabein, M.: Wirtschaftliche und soziale Bedeutung ..., a.a.O., S.180.

3) Vgl. Zöllner: Aufwendungen ..., a.a.O., S.493.

4) Siehe Görs, E.: Die Genossenschaften ..., a.a.O., S.54 f. u. 71 f.

5) Vgl. unten S.207.

Anschauungsmaterial für Genossenschaftsversammlungen <sup>1)</sup> und durch eigene Vortragsveranstaltungen, Besichtigungen oder Demonstrationen <sup>2)</sup>. Dazu trugen die Verbände insbesondere durch ihre Beratungsstellen bei, die sich auch - soweit sie für die Mitglieder zuständig waren - mit individuellen Anfragen befaßten. Einen wesentlichen Anteil hatten dabei zweifelsohne die landwirtschaftlichen Beratungsstellen. Ihre Arbeit fand durch die gleichgerichteten Bemühungen der Hauptgenossenschaften in den einzelnen Verbandsbezirken eine Ergänzung. <sup>3)</sup> So verstärkten letztere unter anderem auf dem mit der zunehmenden Mechanisierung der Landwirtschaft immer bedeutsamer werdenden Maschinensektor ihre Aufklärungstätigkeit. <sup>4)</sup>

Demgegenüber stellten Lehrgänge für Mitglieder hier ebenfalls eine Ausnahme dar. Als Beispiele können lediglich die schon vor 1908 abgehaltenen genossenschaftlichen Informationskurse des Verbandes Straßburg, die zugleich Außenstehenden zugänglich waren, <sup>5)</sup> und die 1911 eingeführten dreitägigen landwirtschaftlichen Buchführungskurse des Verbandes Landau - von 1911 bis zum 15.1.1913 fanden immerhin 54 derartige Lehrgänge statt - <sup>6)</sup> genannt werden.

- 
- 1) Vgl. Reichsverband d. dt. landw. Genossenschaften: Denkschrift über das landwirtschaftliche Beratungswesen ..., a.a.O., S.2 ff. - hier sind auch die anderen zu erwähnenden Maßnahmen geschildert, die von regionaler Seite auf dem Gebiet der landwirtschaftlichen Beratung durchgeführt wurden - und auch **Brenning**, Hans: Geschichte der oldenburgischen landwirtschaftlichen Genossenschaften. Zugleich eine Würdigung ihres Wesens, Wirkens und ihrer Bedeutung, Oldenburg i.O. 1919, S.18.
  - 2) Siehe u.a. **Riehm**, Ph.: Festschrift ..., a.a.O., S.15, **Wagner**, J.: Zum 50jährigen Bestehen ..., a.a.O., S.21, JR 1912, S.12 u. 56, und **Huber**: Genossenschaftliche Aufgaben ..., a.a.O., S.145.
  - 3) Es ist allerdings fraglich, ob die durch die organisatorische Zerteilung der Beratungsfunktion im landwirtschaftlich-technischen Bereich auf Verband und Hauptgenossenschaft unumgängliche gegenseitige Abstimmung der Träger im Interesse einer wirksamen Ergänzung der gemeinsamen Bemühungen und einer Vermeidung von unnötiger Doppelarbeit bereits erfolgte. Unter diesem Aspekt betrachtet ist es unerfindlich, warum man sich nicht entschloß, diese Beratungsaufgabe allein bei den landwirtschaftlichen Zentralen zu konzentrieren. Überschneidungen hätte man damit von vornherein ausgeschaltet.
  - 4) Vgl. JR 1922, S.13, und JR 1928, S.83.
  - 5) Vgl. Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.101.
  - 6) Nach **Katholy**, Philipp: Die Eröffnung der Rechnerschule des Verbandes pfälzischer landw. Genossenschaften zu Landau, Pfalz, in: Dt. landw. Gen.presse, XXXX.Jg. (1913), S.6.

Als beachtliches Instrument zur Erziehung und Information der Mitglieder fungierten die regionalen Verbandszeitschriften, die auf die individuellen Bedingungen in den einzelnen Bezirken abgestimmt waren. <sup>1)</sup> Diese Publikationen dienten allerdings in stärkerem Maße als die Raiffeisen-Boten auch als Mitarbeiterzeitschriften. Die Gründung der ersten Verbandsblätter erfolgte ebenso wie bei den Raiffeisen-Boten um die Jahrhundertwende; andere entstanden allerdings auch erst wesentlich später. <sup>2)</sup> Im Jahr 1911 wird berichtet, daß 29 Regionalverbände eigene Zeitschriften <sup>3)</sup> mit einer Gesamtauflage von 255691 Exemplaren herausgaben. <sup>4)</sup> Die weitere Entwicklung <sup>5)</sup> verlief ähnlich wie die der Verbandsblätter der Neuwieder Richtung. Nachdem man sich schon während des Krieges bemüht hatte, durch verstärkte Verbreitung der Zeitschriften die Beeinträchtigung der sonstigen Bildungsarbeit aufzufangen und den zusätzlichen kriegswirtschaftlichen Aufklärungserfordernissen zu entsprechen, <sup>6)</sup> konnte mit der Normalisierung der Verhältnisse zunächst eine Erhöhung des Absatzes - nicht zuletzt aufgrund einer verbesserten Ausgestaltung durch Einbeziehung der Belange der Hauptgenossenschaften - erreicht werden. <sup>7)</sup> Der Währungszerfall verursachte aber

- 
- 1) Vgl. Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.260, und JR 1925, S.22.
  - 2) So erschienen beispielsweise die ersten Exemplare beim Verband München im Jahre 1894, beim Verband Landau 1896, beim Verband Bonn 1898, beim Verband Stettin 1901 und beim Verband Dresden 1904, (Vgl. Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.88 u. 91, F e l d m a n n, N.: Der Verband ..., a.a.O., S.25, S p a r r, K.: Denkschrift ..., a.a.O., S.36, und L e u f e n, W.: 25 Jahre Verband ... Sachsen, a.a.O., S.10 u. 18.) während man sich in Kiel erst 1919 zur Herausgabe einer eigenen Zeitschrift entschloß. (Nach JR 1919, S.14.)
  - 3) Dazu sind allerdings nicht nur die selbständigen Zeitschriften zu rechnen, sondern auch die anstelle dessen von einzelnen Verbänden als Beilage zu anderen Landwirtschaftsblättern herausgegebenen Mitteilungen.
  - 4) Nach JR 1911, S.11.
  - 5) Numerische Angaben hierzu lassen sich mangels früherer Quellenangabe erst ab 1925 vorlegen.
  - 6) Siehe dazu JR 1917, S.14, und JR 1918, S.13.
  - 7) Vgl. JR 1921, S.16.

auch hier einen Rückschlag; einige Verbände mußten die Herausgabe ihrer Zeitschrift einstellen oder eine Zusammenlegung mit den Blättern der Landwirtschaftskammern vornehmen. <sup>1)</sup> Über den restlichen Verlauf nach Überwindung dieser Krise gibt Tabelle 12 Auskunft. Sie zeigt für die Auflage bis 1928 - beides entspricht annähernd den Raiffeisen-Boten - einmal gegenüber dem Wert von 1911 eine Verdoppelung und zum anderen einen steigenden Trend nach der Inflation, der dann 1929 wiederum - zweifellos ebenfalls von den eingeleiteten Fusionsvorgängen beeinflusst - durch einen Rückgang abgelöst wurde.

Die berechneten globalen Verbreitungsziffern erreichten im Jahre 1928 maximal nur zwei Drittel der für die Raiffeisen-Boten in Tabelle 2 ausgewiesenen Werte. Als Ursachen dafür lassen sich sowohl der stärkere Zuschnitt der regionalen Zeitschriften des Reichsverbandes auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter als auch die weniger ausgeprägte innere Geschlossenheit der Offenbacher Organisation nennen, was aber weitere Gründe nicht ausschließt. In Anbetracht der sich 1928 bei den Darlehnskassen auf 111, bei den Bezugs- und Absatzgenossenschaften auf 135, bei den Molkereigenossenschaften auf 123 und bei den sonstigen Genossenschaften auf 95 bemessenden durchschnittlichen Mitgliederzahl <sup>2)</sup> darf aus den Verbreitungsziffern gefolgert werden, daß jeweils nur ein geringer Teil der Trägerwirtschaften die Zeitschriften bezog. Eine nachhaltige Einflußnahme auf die Mitglieder konnte man folglich im ganzen gesehen nicht erwarten, wohl aber auf die Mitarbeiter. Dieses Gesamturteil muß allerdings bei einer Untersuchung der regionalen Streuung wiederum erheblich modifiziert werden. <sup>3)</sup> Die für das Jahr 1928 in Tabelle 13 vorgelegte Aufschlüsselung der Verbreitung zeigt - auch unter Abstraktion vom Extremwert im Bezirk Königsberg - stärkere Unterschiede und dementsprechende Differenzen in den Einflußmöglichkeiten als die der Raiffeisen-Boten, die Tabelle 3 darstellte.

---

1) Nach JR 1924, S.25.

2) Vgl. JRR 1930, S.174, 192, 201 u. 216.

3) Schon für 1911 wurden mit Werten zwischen 3 und 70 Zeitschriften, hier allerdings bezogen auf je 100 Genossenschaftsmitglieder, erhebliche Verbreitungsunterschiede ausgewiesen. (Vgl. JR 1912, S.12.)



Tabelle 12

Auflage und Verbreitung der Verbandszeitschriften  
von 1925 bis 1929 <sup>1)</sup>

| Jahr | Auflage   | Zeitschriften je<br>Genossenschaft* |
|------|-----------|-------------------------------------|
| 1925 | 400 000** | 16**                                |
| 1926 | 355 000   | 14                                  |
| 1927 | 423 600   | 17                                  |
| 1928 | 513 000   | 20                                  |
| 1929 | 403 000   | 15                                  |

\* Ohne Zentralgenossenschaften und dem Reichsverband unmittelbar angeschlossene Genossenschaftsunternehmungen.

\*\* Näherungswerte.

c. Vereinzelte Beiträge des Reichsverbandes durch Beratung  
und Publikationen

Gegenüber der Aktivität des Mittelbaus blieb der Anteil des Spitzenverbandes an der Bildungsarbeit für Mitglieder vergleichsweise gering, was bei der Größe der Organisation <sup>2)</sup> nur zu verständlich erscheint. Zwei Initiativen sind hier hervorzuheben. Im Jahre 1905 stellte der Reichsverband vier Landwirtschaftslehrer an, die vor allem durch Vortragstätigkeit die Mitglieder über die Verwendung künstlicher Düngemittel und in sonstigen Fragen der Bodenmelioration auf der Grundlage der neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse aufklären und beraten sollten. Es wird berichtet, daß jährlich etwa 500 einschlägige Veranstaltungen stattfanden. <sup>3)</sup> Der

---

1) Ermittelt nach den Angaben in JR 1926 - 1929 und JRR 1930.

2) Die Zahl der dem Reichsverband angeschlossenen Genossenschaftsgebilde betrug kurz vor der Fusion etwa das Dreifache der Bestandsgröße des Generalverbandes.

3) Vgl. Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.59 u. 295, sowie auch - hier ist nur von drei Wanderlehrern die Rede - JR 1905, S.45.

Tabelle 13

Regionale Verbreitung der Verbandszeitschriften  
im Jahre 1928 <sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr. | Verband             | Auflage | Zeitschriften je Genossenschaft* |
|-------------|---------------------|---------|----------------------------------|
| 1           | Königsberg          | 62 000  | (397)**                          |
| 2           | Wormditt            | 3 900   | 39                               |
| 3           | Berlin              | 10 000  | 8                                |
| 4           | Stettin I und II    | 6 900   | 5                                |
| 5           | Landsberg a.d.W.    | 2 500   | 9                                |
| 6           | Breslau I           | 9 300   | 6                                |
| 7           | Breslau II          | 8 000   | 14                               |
| 8           | Halle a.d.S.        | 6 500   | 4                                |
| 9           | Kiel                | 10 500  | 9                                |
| 10          | Hannover            | 65 000  | 28                               |
| 11          | Münster II          | 9 600   | 8                                |
| 12          | Wiesbaden-Darmstadt | 5 600   | 17                               |
| 13          | Köln a.Rh.          | 7 000   | 5                                |
| 14          | Trier               | 4 600   | 8                                |
| 15          | München             | 36 500  | 10                               |
| 16          | Ansbach             | 9 100   | 31                               |
| 17          | Landau              | 10 000  | 22                               |
| 18          | Dresden             | 70 000  | 124                              |
| 19          | Stuttgart           | 22 000  | 10                               |
| 20          | Karlsruhe i.B.      | 20 000  | 14                               |
| 21          | Freiburg i.Br.      | 80 000  | 48                               |
| 22          | Darmstadt           | 19 000  | 18                               |
| 23          | Rostock i.M.        | 25 000  | 48                               |
| 24          | Oldenburg           | 10 000  | 22                               |
| Insgesamt   |                     | 513 000 | 20                               |

\* Ohne Zentralgenossenschaften

\*\* Nur bedingt zutreffend, da die Auflage sehr wahrscheinlich nicht allein den Genossenschaften, sondern auch einer größeren Zahl außenstehender Bezieher zuzurechnen ist

1) Ermittelt nach den Angaben in JR 1929, S.26 f. u. 50.

Reichsverband leistete damit einen beachtenswerten Beitrag zur Verbesserung der Kenntnisse über eine fortschrittliche Bewirtschaftung.

Verschiedene genossenschaftliche und landwirtschaftliche Themen wurden in der Schriftenreihe des Reichsverbandes, der "Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsbibliothek", behandelt. Die Hefte dieser Reihe waren allerdings nicht ausnahmslos für die Erziehung und Belehrung der Mitglieder bestimmt; ein größerer Teil galt auch der Aufklärung von Genossenschaftsmitarbeitern oder Außenstehenden. Die ersten zwei Beiträge der bis 1930 erschienenen 27 Bände und 3 Sonderausgaben <sup>1)</sup> wurden schon im Jahre 1895 veröffentlicht. <sup>2)</sup>

## II. Bildungsaktivität für Mitarbeiter

### 1. Maßnahmen für Mitarbeiter von Primärgenossenschaften

Gegenüber der Aufklärung und Beratung der Mitglieder ging man seit der Jahrhundertwende auch im Reichsverband bei der Ausbildung der Mitarbeiter überhaupt und insbesondere der in den Verwaltungsorganen der Primärgenossenschaften Tätigen systematischer vor. Das gilt allerdings wiederum nur für die regionalen und zentralen Maßnahmen. Die Primärgenossenschaften hatten - ausgenommen die erwähnte Unterweisung künftiger Geschäftsführer in den Lehrgenossenschaften des Verbandes Hannover, die aus Mitteln der Peter-Johannsen-Stiftung mitfinanziert wurde - <sup>3)</sup> daran keinen bemerkenswerten Anteil. Sie boten lediglich die Möglichkeit zur Einarbeitung und Wissenserweiterung im Zuge der Praxis - fallweise ergänzt durch eine kollegiale Anleitung der neu hinzukommenden Organmitglieder. <sup>4)</sup>

---

1) Nach JRR 1931, S.89.

2) Vgl. Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.43, und JAV 1896, S.83.

3) Vgl. B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, a.a.O., S.108 f.

4) Für Vorstand und Aufsichtsrat ließ sich auf diesem Wege bei partiellem Wechsel wohl eine ausreichende Kontinuität in der Funktionsfähigkeit aufrechterhalten, dagegen war eine störungsfreie Ablösung der ehren- oder nebenamtlichen Rechner als der für die laufende Geschäftsführung zuständigen Vorstandsmitglieder in der Regel - soweit nicht bereits genügende Fachkenntnisse vorhanden

Wir können deshalb sofort zur Behandlung der Bildungsaktivität des Mittelbaus übergehen.

a. Aufbau der Schulung ehren- und nebenamtlich tätiger Kräfte im Mittelbau

Im Gegensatz zur Neuwieder Richtung, bei der die ersten Initiativen zur Unterweisung der Genossenschaftsmitarbeiter von zentraler Seite ausgingen, begannen im Offenbacher System - übereinstimmend mit seinem historischen Werdegang - die regionalen Zusammenschlüsse mit einer entsprechenden Aktivität. Zunächst erfolgte die Anleitung und Beratung der Genossenschaftsorgane durch Mitarbeiter der Verbände, vor allem durch die Revisoren.<sup>1)</sup> Dieses über die eigentliche Prüfung hinausgehende Wirken der Revisoren wurde durchwegs befürwortet. So stieß H a v e n s t e i n auf dem Genossenschaftstag 1908 mit seiner Ansicht, daß die Prüfer nicht dazu da seien, "den Organen der Genossenschaft Rat und Empfehlungen in ihren geschäftlichen Maßnahmen zu geben"<sup>2)</sup>, auf erheblichen Widerspruch.<sup>3)</sup> In der Tat blieb die individuelle Unterweisung durch die Revisions-

---

waren - nur bei vorheriger Anleitung der nachrückenden Kräfte zu erreichen; gerade das aber sahen die amtierenden Rechner vielfach nicht als ihre Aufgabe an, sondern verließen sich hier auf die Verbände. (So H o h e n e g g, L.: Einrichtungen und Erfolge ..., a.a.O., S.137.)

- 1) Siehe dazu u.a. Sechzig Jahre Verband der hessischen landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.7, R i e h m, Ph.: Festschrift ..., a.a.O., S.15, K a t h o l y, Philipp: Rech- nertage und Genossenschaftliche Informationskurse, in: Dt. landw. Gen.presse, XXX.Jg. (1903), S.152, L e e m a n n, Julius: Die Entwicklung des Verbands landwirtschaftlicher Genossenschaften in Württemberg e.V. 1881 - 1906, o.O. (1906), S.5, und auch H a a s, W.: Festansprache, a.a.O., S.89.
- 2) H a v e n s t e i n, Gustav: Die Revisionspflicht der Verbände, ihre gesetzliche Grundlage und praktische Durchführung, in: JR 1908, S.106; er betonte hier das Fehlen einer gesetzlich veran- kerten Verpflichtung der Prüfer zur Beratungstätigkeit.
- 3) Vgl. die Diskussionsbeiträge zum Referat von H a v e n s t e i n, Gustav: Die Revisionspflicht der Verbände, ihre gesetzliche Grund- lage und praktische Durchführung, in: JR 1908, S.108 ff. - Es muß allerdings zur Rechtfertigung von H a v e n s t e i n zuge- standen werden, daß über den Rahmen der Geschäftsführungstechnik hinausgehende geschäftspolitische Empfehlungen die Gefahr der Fehleinschätzung einer Situation durch die Prüfer in sich bergen. Eine derart weitgehende Beratung seitens der Revisoren, die bei ihnen - was sich zweifellos nur zum Teil verwirklichen läßt - je nach Sachlage mehr oder minder hohe unternehmerische Fähig-

kräfte in der Folgezeit ein wichtiger Bildungsfaktor. <sup>1)</sup> Sie wurde lediglich während des Krieges durch den Personalausfall beeinträchtigt. <sup>2)</sup>

In Ergänzung dazu begannen einzelne Regionalverbände anfangs der neunziger Jahre mit der Abhaltung von Bezirksversammlungen und Rechnertagen <sup>3)</sup> - vergleichbar mit den Unterverbandstagen der Neuwieder Organisation. Diese an verschiedenen Orten innerhalb der Verbandsbezirke durchgeführten Veranstaltungen, an denen auch Mitglieder teilnahmen, dienten dem gegenseitigen Erfahrungsaustausch sowie der Belehrung über genossenschaftsrelevante grundsätzliche und aktuelle Probleme, vornehmlich aus den Bereichen der genossenschaftlichen Geschäftsführung und Verwaltung. <sup>4)</sup> Für eine systematische intensive Ausbildung waren die Bezirksversammlungen und Rechnertage nicht geeignet; sie trugen mehr den Charakter einer weiterführenden Unterweisung. Die Bezirkstagungen dehnten sich bald auf den gesamten Reichsverband aus. <sup>5)</sup> Da die noch zu behandelnde Lehrgangstätigkeit nach 1914 vorübergehend abgebaut werden mußte, gewannen sie -

---

keiten voraussetzt und die Gefahr der Überforderung impliziert, halten wir für schwierig und nicht zuletzt im Hinblick auf eine mögliche Geltendmachung von Regreßansprüchen durch Genossenschaften bei beratungsbedingten Mißerfolgen auch für problematisch. Von dieser Einschränkung für den spezifisch geschäftspolitischen Bereich abgesehen dürften aber im übrigen einer Anleitung und Beratung von Genossenschaftsorganen durch Prüfer keine schwerwiegenden Bedenken entgegenstehen.

- 1) Siehe H o h e n e g g , L.: Zusammenarbeit ..., a.a.O., S.120, und B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, a.a.O., S.108.
- 2) Nach JR 1916, S.12.
- 3) Vgl. dazu beispielsweise JAV 1895, S.91, W a g n e r , J.: Zum 50jährigen Bestehen ..., a.a.O., S.28, Festschrift zum fünf- undzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.91, und S p a r r , K.: Denkschrift ..., a.a.O., S.37.
- 4) Über die Aufgaben der Bezirksbesprechungen siehe auch N e u - m a n n , C.: Hat sich die Abhaltung ..., a.a.O., S.102, G e n n e s , O.: Das deutsche ..., a.a.O., S.42, und JR 1926, S.44.
- 5) Vgl. JR 1909, S.9, und JR 1912, S.12.



soweit nicht selbst eingeschränkt - <sup>1)</sup> in dieser Zeit besondere Bedeutung, als es darum ging, die Genossenschaften mit den Bedingungen der Kriegswirtschaft vertraut zu machen und Ersatzkräfte zu gewinnen. <sup>2)</sup> Nach dem Kriege traten zu den bisherigen Bezirksbesprechungen spezielle Tagungen für die verschiedenen Geschäftsbereiche, beispielsweise für Darlehnskassen, Bezugs- und Absatzgenossenschaften oder Molkereigenossenschaften. <sup>3)</sup> Außerdem beteiligten sich nun in verstärktem Umfange auch Vertreter der Hauptgenossenschaften an diesen Veranstaltungen, was eine Erweiterung der Themenkreise nach der geschäftlichen Seite hin ermöglichte. <sup>4)</sup>

Anleitung durch Revisoren und Bezirksversammlungen genügten auch im Reichsverband den wachsenden Anforderungen an die Ausbildung der Genossenschaftsmitarbeiter bald nicht mehr. Etwa zur gleichen Zeit wie bei der Neuwieder Organisation, also um die Jahrhundertwende <sup>5)</sup>, begannen daher einzelne Regionalverbände mit der Abhaltung von Lehrgängen für ehren- und nebenamtliche Mitglieder der Genossenschaftsorgane <sup>6)</sup> - ausgenommen die Halbjahreskurse für angehende hauptberufliche Molkereibetriebsleiter der Molkereischule des Verbandes Halle in Brehna. <sup>7)</sup> Infolge der ausgeprägten regionalen Autonomie kam hier ebenfalls kein einheitliches Vorgehen zustande. Man bezeichnete die Lehrgänge teils als Rechnerkurse, teils als Unterrichts- oder Informationskurse. Nach einem Bericht vom Jahre

- 
- 1) Vgl. z.B. den Bericht über den 34. ordentlichen Verbandstag der schleswig-holsteinischen landwirtschaftlichen Genossenschaften am 24. Mai 1918 zu Kiel, (Kiel) o.J., S.5.
  - 2) Siehe dazu JR 1915, S.11, G e n n e s , O.: Jahresbericht für 1915/16, a.a.O., S.104, und JR 1917, S.14.
  - 3) Vgl. JR 1919, S.15, und auch JR 1922, S.46.
  - 4) Nach JR 1925, S.26, und JR 1926, S.44.
  - 5) Eine genaue Festlegung des Beginnes der regionalen Lehrgangstätigkeit gelang nicht mit Sicherheit. Nach dem Ergebnis der Auswertung der herangezogenen Quellen wurde der erste Kurs im Jahre 1898 beim Verband Halle veranstaltet. (Vgl. dazu N e u m a n n , C.: Hat sich die Abhaltung ..., a.a.O., S.103.) Auch W a r t n e r gelang kein genauer Nachweis. (Vgl. W a r t n e r , R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.59.)
  - 6) Das schließt allerdings nicht aus, daß verschiedentlich auch hauptberuflich tätige Kräfte an derartigen Kursen teilnahmen.
  - 7) Nach W a r t n e r , R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.59 f.

1902 differierte die Dauer der Lehrgänge zwischen einem und sieben Tagen; die Verbände Halle, München und Dresden führten Kurse auf der Basis der Unterverbandsbezirke durch, während die Schulungsveranstaltungen der Verbände Posen, Stettin und Darmstadt jeweils für das gesamte Gebiet gedacht waren; Hannover bildete insofern einen Sonderfall, als die dortige Zentralgenossenschaft als Veranstalter eines Kurses auftrat. Die Teilnehmerzahl schwankte zwischen 5 und 88. Im Mittelpunkt der Lehrpläne stand die grundlegende Anleitung zu ordnungsgemäßer Buchführung und Abschlußerstellung; außerdem wurden die wichtigsten rechtlichen Bestimmungen und die Zusammenarbeit mit den Hauptgenossenschaften behandelt.<sup>1)</sup> Daß man sich damals noch im Versuchsstadium befand, zeigt die vorsichtige und recht allgemein gehaltene Entschließung hierzu auf dem Genossenschaftstag 1902; sie enthält lediglich die Feststellung, "daß die Abhaltung von Informationskursen für die Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrathes und die Rendanten im Interesse der Entwicklung der Genossenschaften liegt."<sup>2)</sup> Man vermied es also, bestimmte Lehrgangsformen und Schwerpunkte für den Unterricht zu empfehlen. Die Verbände sollten bei der Gestaltung des für sie jeweils zweckmäßigsten Lehrgangsprogramms nicht beeinflußt werden, solange noch keine als zweckmäßig anerkannte gemeinsame Lösung gefunden war.<sup>3)</sup>

In der Folgezeit gingen weitere Verbände dazu über, die Mitarbeiter ihrer Genossenschaften auf Lehrgängen zu schulen,<sup>4)</sup> zumal man auf dem Genossenschaftstag 1908 nun die Notwendigkeit zur Intensivierung dieser Ausbildungsmaßnahmen klar hervorhob: "Die allgemeine Einrichtung und Vervollkommnung der Informationskurse der Verbände

---

1) Vgl. dazu Neumann, C.: Hat sich die Abhaltung ..., a.a.O., S.102 ff.

2) Resolution ... zu Neumann, C.: Hat sich die Abhaltung ..., a.a.O., S.108. (Zitat im Original gesperrt.)

3) Vgl. auch Johannsen, Peter: Diskussionsbeitrag zum Referat von Neumann, C.: Hat sich die Abhaltung von Informationskursen für Vorstandsmitglieder und Rechner durch die Verbände bewährt und wie sind dieselben einzurichten?, in: JAV 1902, S.107.

4) Im Jahre 1909 wird berichtet, daß bei der Mehrzahl der Verbände Lehrgänge stattfanden. (Vgl. JR 1909, S.32.) - Eine Gesamtübersicht über die jährlich innerhalb des Reichsverbandes abgehaltenen regionalen Kurse ist mangels früherer kontinuierlicher Angaben in den vorliegenden Quellen erst ab 1925 möglich.

für die Verwaltungs- und Kontrollorgane der örtlichen Genossenschaften ist dringend geboten." <sup>1)</sup> Ihre Vielfalt blieb jedoch erhalten, sowohl hinsichtlich der Dauer wie der Lehrpläne; letztere wiesen immerhin einige gemeinsame Schwerpunkte auf; dazu gehörten ebenso wie in der Neuwieder Organisation folgende, im wesentlichen für die Erfüllung der genossenschaftlichen Geschäftsführungs- und Kontrollfunktionen elementare Gebiete:

Buchführung und Bilanz,  
Rechtskunde,  
Genossenschaftswesen - allgemein,  
Pflichten und Rechte der Genossenschaftsorgane,  
Statuten,  
Organisation,  
Probleme einzelner Genossenschaftsarten. <sup>2)</sup>

Die Themenkreise wurden in Vortragsform - zum Teil durch praktische Übungen ergänzt - behandelt. Daneben fanden Diskussionsabende und Besichtigungen statt. <sup>3)</sup>

Die beschriebenen Lehrgänge trugen zwar vielfach den Namen Rechnerkurse, waren aber - ebenso wie beim Generalverband - auch Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern zugänglich. Infolge des unterschiedlichen Anforderungsniveaus konnte sich diese simultane Ausbildung jedoch nicht als eine längerfristig brauchbare Lösung eignen. Zumindest empfahl sich eine gesonderte Schulung der Geschäftsführer. <sup>4)</sup> Es er-

- 
- 1) Resolution ... zu G r a b e i n , M.: Wie kann durch die Ausgestaltung ..., a.a.O., S.153. (Zitat im Original gesperrt.)
  - 2) Nach den Angaben bei H., K.: Die Rechner- und Instruktionkurse im Winter 1911/12, in: Dt. landw. Gen.presse, XXXIX.Jg. (1912), S.139; die hier ebenfalls mit aufgeführten regionalen Lehrgänge der Neuwieder Organisation wurden nicht berücksichtigt; außerdem blieben die Lehrgänge des Münchner Verbandes wegen ihrer Sonderstellung ausgeklammert.
  - 3) Vgl. dazu ebenda.
  - 4) Vgl. auch ebenda. - Nach G r a b e i n hatte der Verband Landau schon vor 1907 eine derartige Trennung vollzogen. (Vgl. G r a b e i n , M.: Wirtschaftliche und soziale Bedeutung ..., a.a.O., S.174.)

scheint allerdings fraglich, ob dies allein für eine gründliche Schulung angehender Rechner genügte. H o h e n e g g äußerte sich dazu sehr kritisch: "Ich gebe gern zu, daß im Rechnungs- und übrigen Genossenschaftswesen Erfahrung besitzende Raiffeisenmänner sehr wohl ihre bereits erworbenen Kenntnisse erweitern und festigen können, bestreite aber stets ... die Möglichkeit eines tieferen Einarbeitens in das Rechnungsgeschäft in 1 bis 3 Tagen. Alle die genannten Kurse verdienen ... nicht den Namen Rechnerkurse, sondern Informations- oder Aufklärungskurse für Rechner und Verwaltungssorgane. Sie dienen mehr dem Gesamtinteresse des Genossenschaftswesens als speziell der grundlegenden Unterweisung im Rechnungswesen." <sup>1)</sup> Aufgrund derartiger Überlegungen gründete der Münchner Verband im Jahre 1909 die erwähnte Rechnerschule, die in vierwöchigen Kursen die angehenden Geschäftsführer umfassend auf ihr künftiges Aufgabengebiet vorbereiten sollte, <sup>2)</sup> ohne daß deshalb die herkömmlichen kurzen Lehrgänge aufgegeben wurden. Erstmals in der Geschichte des deutschen ländlichen Genossenschaftswesens nahm man damit eine qualifizierte Ausbildung des Rechner Nachwuchses in Angriff. Als Teilnehmer kamen vorzugsweise Absolventen von landwirtschaftlichen Fortbildungs- und Winterschulen in Betracht. Um eine intensive Unterrichtsgestaltung zu gewährleisten, begrenzte man zunächst die Schülerzahl auf maximal 30 Personen, <sup>3)</sup> doch wurde dieses Limit in der Folgezeit bis 1930 mit durchschnittlich etwa 40 bis 50 Teilnehmern regelmäßig überschritten, <sup>4)</sup> was ein großes Interesse für die Kurse nachweist. Der Lehrplan sah ursprünglich die in Tabelle 27 wiedergegebene Stundenverteilung vor; ergänzend traten noch Abendvorträge und Diskussionen über verschiedene genossenschaftliche Themen hinzu.

- 
- 1) H o h e n e g g , L.: Einrichtungen und Erfolge ..., a.a.O., S.136. Damit wurde die Bedeutung dieser Lehrgänge klar abgegrenzt.
  - 2) Vgl. ebenda, S.136 f., JR 1909, S.9, und H o h e n e g g , E.: Die Landesorganisation ..., a.a.O., S.59 f.
  - 3) Vgl. H o h e n e g g , L.: Einrichtungen und Erfolge ..., a.a.O., S.137.
  - 4) Nach den Angaben bei H o h e n e g g , E.: Die Landesorganisation ..., a.a.O., S.63, bei R i d , Heinrich, H o h e n e g g , Ernst: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften und ihre Organisation in Bayern, München 1951, S.148, und einer Auskunft des Bayerischen Raiffeisenverbandes vom 7.10.1965.

Tabelle 14

Lehrplan der Rechnerschule des  
Verbandes München <sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr. | Fachgebiet                                                               | Stunden-<br>zahl |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1           | Buchführung                                                              | 64               |
| 2           | Registerführung                                                          | 6                |
| 3           | Verkehr mit den Landesorganisa-<br>tionen                                | 6                |
| 4           | Genossenschaftsgesetz                                                    | 10               |
| 5           | Vorstands- und Aufsichtsrats-<br>sitzungen und Generalversamm-<br>lungen | 12               |
| 6           | Geld- und Warenverkehr                                                   | 6                |
| 7           | Sonstiges Genossenschaftswesen,<br>Besichtigungen                        | 36               |
| Insgesamt   |                                                                          | 140              |

Als Lehrkräfte fungierten leitende Praktiker des bayerischen Ver-  
bandes und seiner Zentralen sowie einzelne organisationsfremde Fach-  
kräfte. Von den für Reise, Unterkunft und Verpflegung der Teilneh-  
mer sowie für Lehrmittel anfallenden Kosten wurden zwei Drittel  
durch die Bayerische Zentral-Darlehenskasse und die Bayerische Wa-  
renvermittlung landwirtschaftlicher Genossenschaften AG <sup>2)</sup> gedeckt,  
der Rest durch den Landesverband, die Kreisverbände und anfangs auch  
die Genossenschaften selbst. <sup>3)</sup>

Obwohl diese Kurse in der Folgezeit zur Nachahmung empfohlen wur-

---

1) Nach H o h e n e g g , L.: Einrichtungen und Erfolge ...,  
a.a.O., S.137.

2) Im folgenden zitiert als BayWa.

3) Ausführlichere Darstellungen über die Tätigkeit der Rechnerschule  
finden sich bei H o h e n e g g , L.: Einrichtungen und Er-  
folge ..., a.a.O., S.137 f., bei H o h e n e g g , E.: Die  
Landesorganisation ..., a.a.O., S.59 ff., bei R i d , H.,  
H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaf-  
ten ..., a.a.O., S.142 ff., und in JR 1928, S.43.



den, <sup>1)</sup> schloß sich zunächst lediglich der mit der bayerischen Organisation eng verbundene pfälzische Verband zu Landau dem Münchner Vorgehen an. <sup>2)</sup> Nach einem entsprechenden Beschluß vom Jahre 1911 wurden dort anfangs 1913 und 1914 die beiden ersten vierwöchigen Lehrgänge abgehalten. <sup>3)</sup>

Diese zwei herausragenden Schulungsmaßnahmen der Verbände München und Landau, denen man bei der Neuwieder Organisation nichts Gleichwertiges entgegenzusetzen hatte, und auch die übrige vielfältige Lehrgangstätigkeit innerhalb des Reichsverbandes erlitten durch die Kriegsauswirkungen einen starken Rückschlag. Die beiden Schulen mußten ihren Betrieb einstellen und die anderen Verbände konnten nur mit Mühe einige Kurse - wiederum vorwiegend für Ersatzkräfte - abhalten. <sup>4)</sup>

In der Nachkriegszeit nahm die Ausbildungsarbeit der Verbände ebenso wie bei der Neuwieder Organisation erneut einen Aufschwung, der sich nach Überwindung der inflationsbedingten Einschränkungen <sup>5)</sup>

- 
- 1) So bezeichnete es beispielsweise die zu den Ausführungen von H o h e n e g g beschlossene Resolution als "dringend wünschenswert, daß ... die Landes- und Provinzialverbände durch Schaffung von Rechnerschulen oder Ausgestaltung schon bestehender ähnlicher Einrichtungen Gelegenheit geben zur Heranbildung von Rechnern und Verwaltungsorganen für die ländlichen Genossenschaften." (Resolution ... zu H o h e n e g g , L.: Einrichtungen und Erfolge ..., a.a.O., S.139; (Zitat im Original gesperrt.) siehe auch JR 1911, S.11.)
- 2) Allenfalls könnte man noch den Cölner Verband hier mit einbeziehen, der im Jahre 1913 die Dauer seiner Kurse auf 14 Tage erhöhte. (Nach JR 1913, S.12.)
- 3) Vgl. dazu K a t h o l y , Ph.: Rechnertage, Instruktionskurse ..., a.a.O., S.509 ff., W a g n e r , J.: Zum 50jährigen Bestehen ..., a.a.O., S.28 f., JR 1913, S.12, und JR 1914, S.11.- Bei den übrigen Verbänden standen offenbar u.a. finanzielle, personelle oder zeitliche Schwierigkeiten einem entsprechenden Ausbau der Schulungskurse entgegen. (Vgl. auch H., K.: Die Rechner- und Instruktionskurse ..., a.a.O., S.139.)
- 4) Vgl. dazu JR 1916, S.12, und JR 1917, S.14.
- 5) Vgl. JR 1922, S.10. Die bayerische Rechnerschule konnte ihren Unterrichtsbetrieb in dieser Zeit aufrechterhalten, nicht dagegen die Schule des Landauer Verbandes, die - soweit aus vorliegenden Anhaltspunkten zu entnehmen ist - nach einer Unterbrechung im Jahre 1922 ihre Tätigkeit erst 1928 wieder aufnahm. (Vgl. dazu JR 1928, S.43, und JR 1929, S.49.)

weiter fortsetzte. <sup>1)</sup> Die dabei wieder als notwendig bezeichnete Ausgestaltung und Verlängerung der Rechnerkurse nach dem Münchner Vorbild <sup>2)</sup> wurde allerdings nur vom Verband Halle verwirklicht, der 1927 an seiner neugegründeten Schule für praktische Genossenschafter mit der Abhaltung von fünf- bis sechswöchigen Ausbildungskursen für genossenschaftliche Führungskräfte begann; man wollte mit dieser Eliteschulung einen Multiplikatoreffekt induzieren und damit der Bildungsarbeit eine große Breitenwirkung sichern. <sup>3)</sup>

Über die Lehrgangstätigkeit der Regionalverbände liegen ab 1925 brauchbare statistische Angaben vor, die in Tabelle 15 zusammengefaßt sind. Aus der Anzahl der in diesen Jahren abgehaltenen Kurse geht hervor, daß man relativ gesehen hinter der Neuwieder Organisation zurückblieb, <sup>4)</sup> was auch in den - die hierfür vermerkten Lücken in den Quellenangaben sind unbedeutend - geringen Quoten der Genossenschaften, die Teilnehmer entsandten, und der Verbände, die Lehrgänge abhielten, zum Ausdruck kommt. <sup>5)</sup> Dementsprechend mußte die dabei erzielbare Bildungsdichte insgesamt gesehen der im Generalverband nachstehen.

Die wegen der großen Streuung nur wenig aussagefähige durchschnittliche Lehrgangsdauer zeigt sich lediglich geringfügig höher als beim Generalverband; allerdings besaß die Offenbacher Organisation aufgrund der mehrwöchigen Lehrgänge an den regionalen Schulen weiterhin einen Vorsprung gegenüber der Neuwieder Richtung, von der gleichwertige Maßnahmen nicht bekannt wurden. <sup>6)</sup> Die Größe der aus-

---

1) Siehe G e n n e s , O.: Jahresbericht für 1924, a.a.O., S.52.

2) Siehe z.B. K a t h o l y , Ph.: Aufgaben ..., a.a.O., S.127.

3) Vgl. JR 1928, S.43 f.

4) Während die Offenbacher Organisation - gemessen an der Zahl der Genossenschaften - etwa die dreifache Größe des Generalverbandes aufwies, erreichte sie im Berichtszeitraum mit Ausnahme von 1929 noch nicht doppelt so viele Kurse wie letzterer.

5) Hier ist anzumerken, daß sich hinsichtlich des Umfangs der regionalen Lehrgangstätigkeit ein Südwest/Nordost-Gefälle zeigte. (So auch JR 1926, S.43, und JR 1927, S.45.)

6) Dabei kann allein auf die drei spezifischen Genossenschaftsschulen Bezug genommen werden; die Berücksichtigung der Kurse an den Molkereschulen bei den Verbänden Münster I und Rostock (Vgl. JR 1926, S.43, JR 1928, S.44 f., und JR 1929, S.49.) würde die obige Feststellung noch bestärken.

Tabelle 15

Ausbildungskurse der Regionalverbände  
von 1925 bis 1929  
1)

| Jahr | Kursdauer in Tagen |                                    |                   | Teilnehmerzahl       |                                    | Zahl der Genossen-<br>schaften, die Teilneh-<br>mer stellten |                                     | Zahl der<br>Verbände im<br>Reichsverband |                              |
|------|--------------------|------------------------------------|-------------------|----------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|
|      | insge-<br>samt     | je Kurs<br>im<br>Durch-<br>schnitt | größte<br>Spanne* | insge-<br>samt       | je Kurs<br>im<br>Durch-<br>schnitt | insge-<br>samt                                               | in v.H.<br>des Gen.be-<br>standes** | insge-<br>samt                           | davon<br>hielten<br>Kurse ab |
| 1925 | 206                | 3                                  | 1 - 143           | 11 602               | 56                                 | 3 515 <sup>++</sup>                                          | 14 <sup>++</sup>                    | 27                                       | 16                           |
| 1926 | 173                | 2                                  | 1 - 28            | 5 275 <sup>++</sup>  | 30 <sup>++</sup>                   | 3 383 <sup>++</sup>                                          | 13 <sup>++</sup>                    | 27                                       | 15                           |
| 1927 | 158                | 4                                  | 1 - 180           | 7 221                | 46                                 | 4 034 <sup>++</sup>                                          | 16 <sup>++</sup>                    | 27                                       | 16                           |
| 1928 | 200                | 3                                  | 1 - 52            | 11 214               | 56                                 | 4 767                                                        | 18                                  | 27                                       | 17                           |
| 1929 | 218                | 3                                  | 1 - 52            | 13 715 <sup>++</sup> | 63 <sup>++</sup>                   | 4 818 <sup>++</sup>                                          | 17 <sup>++</sup>                    | 27                                       | 19                           |

\* Hier wurde jeweils die Dauer des kürzesten und des längsten Lehrgangs ge-  
 genübergestellt; dabei sind mit Ausnahme von 1926 alle Maximalwerte durch  
 Kurse an Molkereischulen bestimmt; die Lehrgänge an den drei spezifischen  
 Genossenschaftsschulen dauerten im Höchstfall 42 Tage beim Verband Halle.

\*\* Aus Gründen der Vergleichbarkeit mit den entsprechenden Relationen bei  
 den Kursen der Neuwieder Organisation in Tabelle 4 wurde hier als Bezugs-  
 große jeweils die Gesamtzahl der Genossenschaften in der Offenbacher Rich-  
 tung abzüglich der Zentralen und unmittelbaren Mitglieder des Reichsverband-  
 des zugrundegelegt.

+ Näherungsweise errechnet.

++ Unvollständig.

1) Ermittelt nach den Angaben in JR 1926 - 1929 und JHR 1930. - Die Tabelle schließt die Lehr-  
 gänge an den Molkereischulen bei den Verbänden mit ein.

gewiesenen Spannen in der Kursdauer darf als Folge der Dezentralisation interpretiert werden.

Der vergleichsweise geringeren Zahl der Kurse beim Reichsverband stand eine verhältnismäßig hohe Beteiligung gegenüber; das ist darauf zurückzuführen, daß hier in stärkerem Umfang Kurzlehrgänge für einen größeren Personenkreis stattfanden, <sup>1)</sup> die aber keine nachhaltige Schulung erlaubten. Insofern ergibt sich für den Generalverband hinsichtlich der Ausbildungsintensität global betrachtet - und nur so - eine günstigere Beurteilung.

Über die Zusammensetzung der Kursteilnehmer, gemessen an ihrer Stellung in der Genossenschaft, gibt Tabelle 16 Auskunft. Hier muß allerdings berücksichtigt werden, daß die Quellenangaben nicht ganz vollständig sind; die abgeleiteten Aussagen gelten also nur mit Vorbehalt. Der höchste Anteil entfiel zwar wiederum auf die Rechner, doch machte sich hier eine stark sinkende Tendenz bemerkbar, so daß die Geschäftsführer schließlich 1929 hinter den Vorstandsmitgliedern zurückblieben. Demgegenüber zeigen letztere zusammen mit den Aufsichtsräten eine erhebliche Zunahme; ihre Beteiligung lag schließlich relativ höher als bei der Neuwieder Organisation, was sich auf die erwähnten Kurzlehrgänge zurückführen läßt, die mehr von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern besucht waren; einer hinreichenden Lösung des Problems der Ausbildung dieser Mitarbeitergruppe kam man damit immerhin zumindest etwas näher. Die Teilnahme von Mitgliedern und sonstigen Personen blieb hinter der beim Generalverband zurück; ihre Einbeziehung wurde ebenfalls mit dem Bemühen um Nachwuchsgewinnung erklärt. <sup>2)</sup> In der Berufszugehörigkeit der einzelnen Lehrgangsbesucher dürften sich - jedenfalls soweit sie von Darlehnskassen kamen - keine grundlegenden Abweichungen gegenüber der Neuwieder Organisation ergeben haben. <sup>3)</sup>

---

1) So veranstalteten allein im Jahre 1925 die Verbände Wiesbaden und München zusammen 98 ein- bis zweitägige Kurse mit insgesamt 8289 Teilnehmern. (Nach JR 1926, S.43.) Ähnliche Zahlen lassen sich für die folgenden Jahre nennen.

2) Siehe JR 1926, S.43 f.

3) Die herangezogenen Quellen enthalten keine näheren Angaben hierüber. Für die Richtigkeit der obigen These spricht aber eine von G ö r s erstellte Übersicht über die Beteiligung der verschiedenen Berufsstände an der Verwaltung der Spar- und Darlehnskassen

Tabelle 16

Genossenschaftliche Funktion der Kursteilnehmer  
von 1925 bis 1929 <sup>1)</sup>

| Jahr | Rechner      |      | Vorstands-<br>mitglieder |      | Aufsichts-<br>ratsmit-<br>glieder |      | Mitglieder   |      | Sonstige     |      |
|------|--------------|------|--------------------------|------|-----------------------------------|------|--------------|------|--------------|------|
|      | abso-<br>lut | v.H. | abso-<br>lut             | v.H. | abso-<br>lut                      | v.H. | abso-<br>lut | v.H. | abso-<br>lut | v.H. |
| 1925 | 2677         | 65   | 625                      | 15   | 163                               | 4    | 92           | 2    | 591          | 14   |
| 1926 | 2306         | 64   | 704                      | 20   | 384                               | 11   | 123          | 3    | 89           | 2    |
| 1927 | 3241         | 47   | 3393*                    |      |                                   | 49*  | 75           | 1    | 240          | 3    |
| 1928 | 1855         | 40   | 1392                     | 30   | 1097                              | 24   | 123          | 3    | 164          | 3    |
| 1929 | 2730         | 30   | 3059                     | 34   | 2601                              | 28   | 127          | 1    | 604          | 7    |

\* Diese Zahlen sind auf Vorstands- und Aufsichts-  
ratsmitglieder zusammen bezogen, da keine Aufglie-  
derung vorlag.

Bei der Finanzierung der Kurse verfuhr man nicht prinzipiell anders als beim Generalverband. In der Regel wurden die reinen Unterrichtskosten einschließlich der Lehrmittel von den Verbänden getragen; diese übernahmen außerdem zumeist einen Teil der Aufwendungen für Reisen, Unterkunft und Verpflegung der Lehrgangsbesucher, während für den Rest die Genossenschaften und die Teilnehmer selbst aufkommen mußten; verschiedentlich bewilligten die zuständigen Regierungsstellen Zuschüsse. 2)

bei den Verbänden Stettin - das Berichtsjahr ist dafür nicht angegeben - und Halle im Jahre 1916, die eine Reihe von Berufen anführt; (Vgl. G ö r s , E.: Die Genossenschaften ..., a.a.O., S.25.) das darf analog auf die übrigen Verbände übertragen werden; entsprechend mußten die Berufe der Kursteilnehmer differieren.

- 1) Erstellt nach den Angaben in JR 1926 bis JRR 1930. - Die hier ausgewiesenen Zahlen sind nicht ganz vollständig.
- 2) Einzelne Beispiele finden sich bei H., K.: Die Rechner- und Instruktionkurse ..., a.a.O., S.138 f.



Neben diesen außerordentlich differenzierten regionalen Lehrgängen, die - obgleich noch ohne einheitliche Systematik und spürbare gegenseitige Koordination durchgeführt - zweifellos einen Schwerpunkt des Bildungswesens innerhalb des Reichsverbandes überhaupt darstellten, verdient hier vor allem die Tätigkeit der beschriebenen Beratungsbüros der Verbände Beachtung, die in erster Linie den Mitarbeitern der Primärgenossenschaften zur Verfügung standen, wie beispielsweise die Bücherprüfungsstellen oder Rechnungsrevisionsbüros in Fragen der genossenschaftlichen Buchführung.<sup>1)</sup>

Ebenso wie im Mittelbau der Neuwieder Organisation fehlten auch hier ausschließlich zur Information der Genossenschaftsmitarbeiter bestimmte Zeitschriften; diese Funktion nahmen jedoch weitgehend die zugleich für die Mitglieder gedachten Verbandsblätter wahr, deren Entwicklung bereits behandelt wurde. Ergänzend hierzu brachten einzelne Verbände wichtige Vorgänge und Bestimmungen, insbesondere auf den Gebieten der Gesetzgebung und Verwaltung, bei Bedarf durch Rundschreiben den Genossenschaften zur Kenntnis<sup>2)</sup> und unterstützten schließlich die Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Aufgaben durch Dienstanweisungen und Anleitungen.<sup>3)</sup>

b. Einführung der Schulung hauptamtlicher Genossenschaftsmitarbeiter sowie Beratung und Herausgabe von Veröffentlichungen durch den Reichsverband

Während der Generalverband durch seine Prüfer anfangs noch eine direkte individuelle Anleitung der Genossenschaftsmitarbeiter vornahm, konnte sich der Reichsverband mangels Revisionsfunktion nicht in dieser Weise betätigen. Dagegen widmete er sich ab 1904<sup>4)</sup> mit

---

1) Vgl. die Resolution auf dem XXVII. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1911 zum Referat von **H a v e n s t e i n**, **Gustav**: Einrichtung und Erfahrungen mit den Bücherprüfungsstellen der Verbände, in: JR 1911, S.99, sowie auch JR 1928, S.41.

2) Siehe z.B. **B r e n n i n g**, **H.**: Geschichte ..., a.a.O., S.17.

3) Vgl. u.a. **L e e m a n n**, **J.**: Die Entwicklung ..., a.a.O., S.2 f., **R i e h m**, **Ph.**: Festschrift ..., a.a.O., S.15, Denkschrift zum 25jährigen Jubiläum des Verbandes der nassauischen landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.16, **L e u f e n**, **W.**: 25 Jahre Verband ... Sachsen, a.a.O., S.16 f. u. 21, und auch JR 1929, S.48.

4) Schon vorher wurde über zwei seitens der Deutschen Kornhauskommission, der neben den anderen landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbänden auch der Reichsverband angehörte, vom 25. bis

der Gründung der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule im Rahmen der hier abgehaltenen simultanen Lehrgänge für alle Gruppen von Berufsgenossenschaftlern der systematischen genossenschaftlichen Ausbildung hauptamtlicher Mitarbeiter im Unterbau. Diese Initiative ist insofern besonders hervorzuheben, als sie eine völlige Neuerung in der Geschichte des Bildungswesens im ländlichen Genossenschaftssektor darstellt; bislang fehlten - von den Molkereischulen abgesehen - Möglichkeiten für eine Ausbildung hauptberuflicher Genossenschaftsmitarbeiter. Freilich zeigten sich bei der gewählten Lösung noch Schwächen; insbesondere war die mit den zentralen Lehrgängen gewonnene Schulungskapazität sehr gering, selbst unter Berücksichtigung der damals quantitativ gesehen untergeordneten Bedeutung der hauptamtlichen Leitung bei Primärgenossenschaften. Eine nähere Würdigung dieser Kurse soll erst im Rahmen der Behandlung der Maßnahmen für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralen erfolgen. <sup>1)</sup> Eine beachtliche Bildungsfunktion erfüllten - das gilt unter Berücksichtigung gestaltungsbedingter Wirkungsdifferenzen stellvertretend für die entsprechenden Veranstaltungen im Mittel- und Oberbau der deutschen ländlichen Genossenschaftsorganisationen überhaupt - die jährlichen zentralen Verbandstage; nach den Verhandlungsberichten <sup>2)</sup> beurteilt, waren sie geeignet, zur Meinungsbildung und Orientierung der Genossenschaftsmitarbeiter, soweit sie teilnahmen, wesentlich beizutragen. Allerdings können die Verbandsversammlungen aufgrund ihrer sonstigen Funktionen als Beschlußgremien und Repräsentationsforen nicht als reine Bildungsmaßnahmen gelten.

Darüber hinaus trug der Reichsverband durch Beantwortung von Anfragen auch zur Beratung der Genossenschaften bei. Diese Tätigkeit, die bereits vor 1900 ausgeübt und in der Folgezeit zunächst noch ausge-

---

30. Juni 1900 und vom 6. bis 11. Juli 1903 in Berlin veranstaltete Kornhauskurse für Geschäftsführer von Kornhausgenossenschaften und sonstige Interessenten berichtet, (Vgl. JAV 1900, S.45, JR 1903, S.68 f., sowie auch Abhaltung eines Kornhauskurses in Berlin, in: Dt. landw. Gen.presse, XXIX.Jg. (1902), S.154 f.) doch gehörten diese Lehrgänge nicht unmittelbar zu den zentralen Maßnahmen der Offenbacher Organisation.

1) Siehe unten, S.175 ff.

2) Sie wurden jeweils in den Jahrbüchern des Spitzenverbandes abgedruckt.

baut wurde, richtete sich aber mehr und mehr auf die Verbände und Zentralen; sie umfaßte genossenschaftliche, wirtschaftliche und rechtliche Problemkreise. <sup>1)</sup> Daneben wirkte die technische Beratungsstelle des Spitzenverbandes und deren Vorläufer <sup>2)</sup> gegen Gebühr bei der Projektierung und Installation maschineller Anlagen in den Genossenschaften mit. <sup>3)</sup>

Eines der bedeutsamsten zentralen Erziehungs- und Aufklärungsmedien bildete die "Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftspresse", das Publikationsorgan des Reichsverbandes. Sie brachte aktuelle und grundsätzliche genossenschaftsrelevante Abhandlungen, Berichte und Hinweise von primär überregionalem Interesse und ergänzte damit die auf die bezirklichen Bedürfnisse zugeschnittenen Verbandsblätter im Mittelbau. Die Zeitschrift war zur Aufrechterhaltung des Kontaktes mit den Einzelgenossenschaften bestimmt; außerdem sollten die Verbände und Zentralgenossenschaften sowie nicht zuletzt außenstehende Interessenten angesprochen werden; <sup>4)</sup> sie stellte damit ein Pendant zum Landwirtschaftlichen Genossenschaftsblatt des Generalverbandes dar. Die Gründung der Genossenschaftspresse datiert noch früher als die der Neuwieder Zeitschrift. Im Jahre 1874 <sup>5)</sup> gab der Verband hessischer landwirtschaftlicher Konsumvereine unter dem Titel "Der Fortschritt" erstmals ein eigenes Blatt mit monatlicher Erscheinungsweise heraus. Es wurde am 1. Januar 1884 von der Vereinigung deutscher landwirtschaftlicher Genossenschaften als zentrales Publikati-

- 
- 1) Siehe dazu u.a. JAV 1896, S.67, JAV 1900, S.18, JR 1910, S.34, JR 1915, S.37, JR 1920, S.48, JR 1925, S.20, und JR 1930, S.34 f.
  - 2) Bereits vor der Errichtung der maschinentechnischen Geschäftsstelle im Jahre 1906 wirkte der Reichsverband beratend auf diesem Gebiet. (Vgl. z.B. H a a s, Wilhelm: Jahresbericht der Anwaltschaft für 1898/99, in: JAV 1899, S.56.)
  - 3) Infolge der eingetretenen Materialverknappung nahm gegen Ende des Ersten Weltkrieges und in den ersten Jahren danach die Inanspruchnahme der technischen Beratungsstelle vorübergehend ab. (Siehe dazu JR 1918, S.43, JR 1920, S.53, und JR 1921, S.51.)
  - 4) Vgl. Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.260, auch JR 1919, S.42, und JR 1927, S.40.
  - 5) Entgegen den sonstigen Berichten geben F a u s t und G e n n e s hierfür das Jahr 1873 an. (Vgl. F a u s t, H.: Geschichte ..., a.a.O., S.322, und G e n n e s, O.: Das deutsche ..., a.a.O., S.44.)

onsorgan für alle angeschlossenen Verbände und deren Genossenschaften übernommen und erhielt ab 1. Oktober 1889 die endgültige Bezeichnung Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftspresse; sie wurde nunmehr halbmonatlich veröffentlicht.<sup>1)</sup> Mit der Konstituierung der Offenbacher Zentralorganisation verpflichtete man in der Satzung die zugehörigen Verbände und Genossenschaften zum Bezug der Zeitschrift;<sup>2)</sup> sie ging diesen zunächst in je einem Exemplar kostenlos zu.<sup>3)</sup>

Die Entwicklung der Genossenschaftspresse nach 1900 veranschaulicht Tabelle 17. Im Vergleich zum Landwirtschaftlichen Genossenschaftsblatt zeigen sich hier einige Abweichungen. Während die Auflagen beider Zeitschriften im ersten Berichtsjahr noch übereinstimmten, stieg die der Genossenschaftspresse in der Folgezeit bis zum Ersten Weltkrieg ungleich stärker - die besonders kräftige Zunahme von 1905 bis 1906 resultierte aus der Erweiterung des Absatzes infolge der Vereinigung mit dem Generalverband -<sup>4)</sup> an, was sich aus der Größe und dem weiteren raschen Wachstum der Offenbacher Organisation erklärt. Nach 1913 mußte die Auflage eingeschränkt werden, da sich durch das Ausscheiden des Neuwieder Verbandes der Zeitschriftenbedarf verringerte; anders als beim Landwirtschaftlichen Genossenschaftsblatt wirkte hier außerdem der Krieg kurzzeitig reduzierend. Gleichwohl stellte aber die Genossenschaftspresse in Anbetracht des baldigen Wiederanstiegs der Auflage und der inhaltlichen Erweiterung durch Berücksichtigung kriegswirtschaftlicher Vorgänge und Bestim-

- 
- 1) Siehe dazu Sechzig Jahre Verband der hessischen landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.7 f., Festschrift zum fünf- undzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes..., a.a.O., S.26, 35 u. 260, sowie auch Seelmann - Eggebert, E.L.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, a.a.O., S.349.
  - 2) Vgl. § 9, B, Ziff.2 der Satzungen der Vereinigung deutscher landwirtschaftlicher Genossenschaften, a.a.O., S.18; diese Bestimmung behielt man in späteren Statuten bei. (Siehe dazu die darauf keinen Einfluß nehmenden Satzungsänderungen, abgedruckt in der Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.157 ff., sowie § 6, Ziff.3 der Satzung des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.69.)
  - 3) Nach JAV 1901, S.24, und Grabain, M.: Wirtschaftliche und soziale Bedeutung ..., a.a.O., S.177.
  - 4) Vgl. JR 1906, S.32.

Tabelle 17

Auflage und Verbreitung der  
Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftspresse  
von 1901 bis 1928 <sup>1)</sup>

| Jahr | Auflage | Zeitschriften<br>je Genossen-<br>schaft* |
|------|---------|------------------------------------------|
| 1901 | 10 000  | 1                                        |
| 1905 | 15 500  | 1                                        |
| 1906 | 20 500  | 1                                        |
| 1910 | 23 500  | 1                                        |
| 1913 | 26 000  | 1                                        |
| 1914 | 22 000  | 1                                        |
| 1915 | 18 800  | 1                                        |
| 1916 | 22 000  | 1                                        |
| 1917 | 22 000  | 1                                        |
| 1918 | 22 000  | 1                                        |
| 1919 | 22 000  | 1                                        |
| 1920 | 23 600  | 1                                        |
| 1921 | 25 200  | 1                                        |
| 1922 | 26 500  | 1                                        |
| 1923 | 26 500  | 1                                        |
| 1927 | 21 400  | 1                                        |
| 1928 | 22 000  | 1                                        |

\* Einschließlich der Zentralgenossenschaften und unmittelbaren Mitglieder des Reichsverbandes; von 1905 bis 1913 auch unter Berücksichtigung der in der Neuwieder Organisation zusammengesetzten Genossenschaftsgebilde.

mungen <sup>2)</sup> ein wichtiges Aufklärungsinstrument in dieser Krisenzeit dar. Die kräftige Aufwärtsentwicklung nach dem Kriege wurde durch den Währungszерfall zurückgeworfen; außerdem mußte man im Jahre 1923 den bislang üblichen kostenlosen Bezug aufgeben, was den Absatz wei-

1) Ermittelt nach den Angaben in JAV 1901, JR 1905, 1906, 1910, 1913-1924, 1928 u. 1929, sowie aus der Auflagezahl in der Dt. landw. Gen.presse, L.Jg. (1923), Nr.9; für 1924 bis 1926 und 1929 waren keine Auflageziffern zu ermitteln.

2) Siehe dazu JR 1917, S.42.



ter beeinträchtigte. <sup>1)</sup> So stieg die Auflage in der Folgezeit zwar wieder an, doch erreichte sie ebenso wie die der Neuwieder Zeitschrift nicht mehr die früheren Werte. Am 30. Juni 1930 stellte die Genossenschaftspresse ihr Erscheinen zugunsten der neuen Einheitszeitschrift, des "Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsblattes", ein. <sup>2)</sup>

Schon für die Verbreitung der regionalen Zeitschriften wurde ein Zurückbleiben der Offenbacher Organisation hinter dem Generalverband festgestellt. Dasselbe zeigt sich auch in bezug auf die zentralen Verbandsblätter. Wie aus Tabelle 17 hervorgeht, kam beim Reichsverband bis zur Inflation stets mindestens ein Exemplar der Genossenschaftspresse auf eine Genossenschaft; dagegen erreichten die beiden nach der Einführung des Bezugspreises ermittelten Werte - aus den aufgerundeten Verhältniszahlen in Tabelle 17 läßt sich das nicht erkennen - nur annähernd die Größe 1, was nachweist, daß man sich nicht in vollem Maße an die in der Satzung enthaltene Bezugsverpflichtung hielt. <sup>3)</sup> Weniger als beim ständig günstiger liegenden Landwirtschaftlichen Genossenschaftsblatt blieben hier also die zweifellos noch vorhandenen Steigerungsmöglichkeiten für den Absatz und damit den Einfluß ungenutzt. Auch darin mag eine Folge der Dezentralisation gesehen werden.

Neben der Genossenschaftspresse veröffentlichte der Reichsverband noch eine Reihe weiterer Schriften, die vornehmlich den Mitarbeitern im Unterbau als Instruktions- und Orientierungsmittel dienen sollten. Hervorgehoben sei nur das "Taschenbuch für landwirtschaftliche

---

1) Siehe dazu JR 1924, S.23.

2) Vgl. JR 1930, S.41.

3) Eine tabellarische Übersicht über die Verteilung der Genossenschaftspresse auf die einzelnen Verbandsbezirke, wie sie für das Landwirtschaftliche Genossenschaftsblatt erstellt wurde, ist hier mangels Quellenangaben nicht möglich; die Vertriebsweise des Offenbacher Zentralorgans läßt jedoch mit weitgehender Sicherheit darauf schließen, daß in der Zeit der kostenlosen Zustellung bei allen Verbandsbezirken ebenfalls eine gleichmäßige Verbreitung gegeben war. Nach Einführung des entgeltlichen Bezugs und nach Überwindung der inflationsbedingten Schwierigkeiten traf das auch weiterhin für etwa die Hälfte der Regionalverbände zu, während in den übrigen Bezirken mindestens 50 v.H. der Genossenschaften die Zeitschrift bezogen. (Siehe dazu JR 1925, S.22, JR 1927, S.40, und JR 1929, S.40.)

Genossenschaften"; der vielgestaltige und in konzentrierter Form dargebotene Inhalt erstreckte sich primär auf die Bereiche Genossenschaftsrecht und Steuergesetzgebung sowie Geschichte, Organisation und Funktionen des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens und umfaßte Hinweise für die praktische Tätigkeit der Rechner, Vorstände und Aufsichtsräte. <sup>1)</sup> Das Taschenbuch erschien erstmals im Jahre 1900 mit einem Umfang von 310 Seiten. Es fand guten Anklang und wurde 1904, 1907 und 1910, jeweils in verbesserter Fassung, neu aufgelegt. Die 5. und die 6. Ausgabe erschienen dann erst in den Jahren 1923 und 1926. <sup>2)</sup>

Als indirekter zentraler Beitrag zur Ausbildung von Genossenschaftsmitarbeitern sind schließlich die Musterlehrpläne für regionale Schulungskurse anzuführen, die nach dem Krieg vom Spitzenverband ausgearbeitet und dem Mittelbau zur Verfügung gestellt wurden. <sup>3)</sup> Sie können als Versuch gelten, die überaus heterogene Handhabung der Lehrgänge bei den Landesverbänden zu nivellieren. Die auch für die zwanziger Jahre festgestellte uneinheitliche Ausprägung der Schulungsmaßnahmen in den einzelnen Bezirken spricht allerdings dafür, daß dieser Initiative des Reichsverbandes ein sichtbarer Erfolg versagt blieb. <sup>4)</sup>

## 2. Maßnahmen für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralgeschäftsanstalten

### a. Praktische Unterweisung mit ersten Versuchen einer theoretischen Schulung auf regionaler Ebene

Die Ausbildung von Mitarbeitern der Verbände und Zentralen, insbesondere von Prüfern, erfolgte anfangs funktional im Zuge der prakti-

---

1) Vgl. G e n n e s , O.: Der Nachwuchs ..., a.a.O., S.2, und auch Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.51.

2) Siehe dazu JAV 1900, S.20, JR 1904, S.33, JR 1907, S.33, JR 1910, S.31, JR 1924, S.24, und JR 1926, S.38.

3) Nach JR 1919, S.15.

4) Das bestätigt auch die einem koordinierten einheitlichen Vorgehen gegenüber negative Stellungnahme des Genossenschaftstages im Jahre 1922, auf die schon verwiesen wurde. (Vgl. die Resolution ... zu B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, a.a.O., S.114.)

schen Tätigkeit und intentional durch gelegentliche Anleitung seitens erfahrener Kräfte. Durch die zunehmende Errichtung von Bücherprüfungsstellen bei den Verbänden eröffnete sich dann speziell für die Revisoren eine zusätzliche Ausbildungsmöglichkeit; die Prüfungsdienstanwärter erhielten durch die Arbeit in diesen Abteilungen Einsicht in das Rechnungswesen der Genossenschaften und konnten aufgrund der gewonnenen Kenntnisse im Rahmen der anschließenden Mitwirkung bei Revisionen schneller auf den selbständigen Einsatz vorbereitet werden. <sup>1)</sup> Dienstanweisungen und sonstige Anleitungen boten eine ergänzende Wissensstütze und förderten eine sorgfältige und einheitliche Durchführung der Prüfungen. <sup>2)</sup>

Es ist besonders hervorzuheben, daß im weiteren Verlauf über die praktische Unterweisung hinaus auch schon einzelne Ansätze für eine theoretische Schulung bei verschiedenen Verbänden entwickelt wurden. Einige Beispiele vornehmlich aus den zwanziger Jahren seien hier genannt. So führte der Verband Dresden monatliche Instruktionkurse für Revisoren ein. Beim Münchner Verband mußten die Prüfungsdienstanwärter nach ihrer praktischen Ausbildung einen Lehrgang an der dortigen Rechnerschule absolvieren. Daneben veranstaltete die Bayerische Zentral-Darlehenskasse im Jahre 1921 erstmals einen Unterrichtskurs für ihre eigenen Angestellten, was angesichts der damals im ländlichen Genossenschaftssektor überhaupt festzustellenden Vernachlässigung der Mitarbeiter von Wirtschaftszentralen auf dem Gebiet der genossenschaftlichen Schulung sehr bemerkenswert erscheint. Der Darmstädter Verband hielt Lehrgänge für seine jüngeren Mitarbeiter und die der beiden dortigen Hauptgenossenschaften ab. Beim Verband Stettin wurde die praktische Unterweisung der Lehrlinge mit einer theoretischen Ausbildung verbunden; die so gewonnenen Nachwuchskräfte fanden in größeren Genossenschaften und beim Verband - sofern sie für den Prüfungsdienst vorgesehen waren, mußten sie außer-

---

1) Siehe dazu W a g n e r , J.: Zum 50jährigen Bestehen ..., a.a.O., S.25, H a v e n s t e i n , Gustav: Einrichtung und Erfahrungen mit den Bücherprüfungsstellen der Verbände, in: JR 1911, S.93, B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, a.a.O., S.108 f., und G e n n e s , O.: Das deutsche ..., a.a.O., S.39.

2) Vgl. P e n t h e r : Haben sich die genossenschaftlichen Revisionseinrichtungen bewährt?, in: JR 1928, S.144, und auch W a g n e r , J.: Zum 50jährigen Bestehen ..., a.a.O., S.25.

dem die Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule besuchen und eine spezielle Revisorenausbildung auf regionaler Ebene durchlaufen - Anstellung. In einigen Bezirken - hier sind z.B. Wormditt, Kiel, Cassel, Landau und Dresden zu nennen - kamen Verband und Zentralgenossenschaften zur Verbesserung der gegenseitigen Zusammenarbeit überein, die jüngeren Mitarbeiter gegenseitig für bestimmte Zeit auszutauschen, was eine Horizonterweiterung und vertiefte persönliche Kontaktnahme versprach. <sup>1)</sup> Eine Transformation dieser durch autonome Initiative der betreffenden Regionalorganisationen entstandenen verschiedenartigen Schulungsmaßnahmen in ein koordiniertes systematisches Vorgehen lag noch außerhalb des damals Erreichbaren. Über ein Versuchsstadium kam man demnach nicht hinaus.

Im übrigen bemühte man sich um eine ständige Weiterbildung speziell der Prüfungskräfte. Zu diesem Zweck veranstalteten die Verbände regelmäßig Revisorenkonferenzen und Informationstage, auf denen anstehende Probleme in Vortrag und Aussprache erörtert und Erfahrungen ausgetauscht wurden. <sup>2)</sup>

#### b. Inangriffnahme der theoretischen Schulung von Nachwuchskräften durch den Reichsverband

Auf zentraler Ebene entfaltete man zunächst nur eine sehr begrenzte Bildungsaktivität. Die in den neunziger Jahren zur gegenseitigen Koordination und zur Behandlung aktueller Fragen eingeführten Revisorenversammlungen, die auch künftig beibehalten wurden, <sup>3)</sup> und die überregionalen Konferenzen leitender Persönlichkeiten von Verbänden und Hauptgenossenschaften <sup>4)</sup> blieben bis zur Jahrhundertwende die einzigen hier anzuführenden Veranstaltungen.

---

1) Siehe dazu B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, a.a.O., S.109 f., W a r t n e r , R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.59, und R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.112.

2) Nach P e n t h e r : Haben sich die ... Revisionseinrichtungen bewährt?, a.a.O., S.144.

3) Diese Versammlungen, von denen die erste 1891 stattfand, wurden in der Folgezeit bis zur Fusion mit dem Generalverband regelmäßig gelegentlich der Genossenschaftstage veranstaltet. (Vgl. Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.202 u. 268, sowie JRR 1930, S.48.)

4) Derartige Besprechungen entstanden im Jahre 1890 zunächst als Gruppenkonferenzen für einzelne Bezirke der damaligen Vereinigung,

Eine wesentliche Ausweitung der Maßnahmen im Oberbau erfolgte erst, als etwa um die gleiche Zeit wie in der Neuwieder Organisation, also nach 1900, eine Intensivierung der genossenschaftlichen Ausbildung der Mitarbeiter von Verbänden und Zentralen notwendig wurde und man sich demzufolge zur Gründung der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule entschloß. Nach Beendigung der entsprechenden Vorbereitungen durch die Genossenschaftsschul-Kommission <sup>1)</sup> begann die Anstalt, deren Tätigkeit in Tabelle 18 zusammengestellt ist, ihr Wirken am 19. September 1904 mit einem fünfmonatigen Lehrgang zur "Ausbildung bezw. Vervollkommnung der genossenschaftlichen Kenntnisse berufsmäßiger Genossenschafts- bezw. Verbandsbeamten" <sup>2)</sup> in Darmstadt. Das Ziel war also recht allgemein gehalten und gleichermaßen der Nachwuchsschulung wie der Weiterbildung zuzuordnen. Das erklärt auch die heterogene Zusammensetzung der Teilnehmer, die sich schon allein an dem beträchtlichen Altersunterschied - die Extremwerte lagen bei 16 und 50 Jahren - zeigt; von den 41 Lehrgangsbesuchern besaßen 22 eine genossenschaftliche Praxis, während sich der Rest auf Interessenten verschiedener Berufsgruppen verteilte. Der Unterricht <sup>3)</sup> erfolgte in Vortragsform. Man sprach nach Abschluß dieses Lehrgangs zwar von einem Erfolg, mußte aber zugestehen, daß in mehrfacher Hinsicht eine Änderung geboten war; als problematisch erwies sich insbesondere die Zusammenfassung von erfahrenen Teilnehmern und Nachwuchskräften. <sup>4)</sup> Daraufhin entschloß man sich zu einer Differenzierung der künftigen Schulungsarbeit; am 13. Februar 1905 verabschiedete die Genossenschaftsschul-Kommission einen entsprechenden Programmentwurf, in dem es hieß: "Den zuständigen Organen des Reichsverbandes wird ... anempfohlen:

---

(Siehe dazu JAV 1894, S.67, und JAV 1895, S.75.) wurden aber bald auf die gesamte Organisation ausgedehnt. (Vgl. z.B. JAV 1897, S.92, JR 1918, S.17, oder JR 1920, S.47.)

- 1) Diese Kommission wurde nach der am 29. Juni 1903 erfolgten Annahme des zitierten Programmentwurfs (Siehe oben, S.145.) eingesetzt. (Vgl. Zehn Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule, a.a.O., S.7.)
- 2) Deutsche Landwirtschaftliche Genossenschaftsschule, a.a.O., S.197.
- 3) Die Lehrplangestaltung dieses Kurses ist ebenso wie die der weiteren Lehrgänge - den Vortragskurs von 1909 ausgenommen - in Tabelle 19 dargestellt.
- 4) Siehe dazu Zehn Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule, a.a.O., S.7 f.



Tabelle 16

Tätigkeit der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule  
des Reichsverbandes<sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr.                             | Jahr    | Lehrgangsdauer |                                         | Stunden-<br>zahl | Insgesamt | Teilnehmerzahl                             |                                       |                                           |          |             | Von den Teilnehmern<br>erhielten die Note |     |                     |              |                         |                             |             |  |
|-----------------------------------------|---------|----------------|-----------------------------------------|------------------|-----------|--------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|----------|-------------|-------------------------------------------|-----|---------------------|--------------|-------------------------|-----------------------------|-------------|--|
|                                         |         | von - bis      | in Wochen<br>(V)<br>bzw. Monaten<br>(M) |                  |           | Revisoren u. sonst.<br>Verbandsmitarbeiter | Mitarbeiter v.<br>Zentralgenossensch. | Mitarbeiter v.<br>Primär-<br>genossensch. | Sonstige | Sehr<br>gut | Gut<br>bis Sehr<br>gut                    | Gut | Im<br>ganzen<br>gut | Befriedigend | Teilw.-<br>befriedigend | Allg.<br>Beein-<br>drückung |             |  |
|                                         |         |                |                                         |                  |           |                                            |                                       |                                           |          |             |                                           |     |                     |              |                         |                             | davon waren |  |
| I. Ausbildungskurse für Nachwuchskräfte |         |                |                                         |                  |           |                                            |                                       |                                           |          |             |                                           |     |                     |              |                         |                             |             |  |
| 1                                       | 1905/06 | 16.10.-27. 3.  | 6 M                                     | 659              | 42        | 7                                          | -                                     | 13                                        | 22       | 6           | 3                                         | 12  | 11                  | 7            | -                       | -                           | 3           |  |
| 2                                       | 1906/07 | 3.10.-31. 3.   | 6 M                                     | 719              | 34        | 8                                          | 1                                     | 5                                         | 20       | 4           | 4                                         | 5   | 9                   | 9            | 3                       | -                           | -           |  |
| 3                                       | 1907/08 | 7.10.-27. 3.   | 6 M                                     | 722              | 34        | 10                                         | 3                                     | 7                                         | 14       | 5           | 5                                         | 13  | 5                   | 5            | 4                       | 1                           | -           |  |
| 4                                       | 1908/09 | 5.10.-26. 3.   | 6 M                                     | 731              | 31        | 6                                          | 2                                     | 7                                         | 16       | 2           | 7                                         | 9   | 8                   | 4            | 1                       | -                           | -           |  |
| 5                                       | 1909/10 | 5.10.-23. 3.   | 6 M                                     | 712              | 31        | 10                                         | 5                                     | 6                                         | 10       | 2           | 5                                         | 13  | 5                   | 5            | 5                       | 1                           | -           |  |
| 6                                       | 1910/11 | 4.10.-25. 3.   | 6 M                                     | 717              | 42        | 10                                         | 2                                     | 16                                        | 14       | 2           | 7                                         | 17  | 10                  | 5            | 5                       | 1                           | 1           |  |
| 7                                       | 1911/12 | 3.10.-27. 3.   | 6 M                                     | 761              | 29        | 14                                         | 4                                     | 8                                         | 3        | 2           | 8                                         | 6   | 4                   | 1            | -                       | -                           | 4           |  |
| 8                                       | 1912/13 | 3.10.-19. 3.   | 6 M                                     | 722              | 23        | 9                                          | 1                                     | 9                                         | 4        | 1           | 4                                         | 9   | 6                   | 2            | -                       | -                           | 1           |  |
| 9                                       | 1913/14 | 20.10.-28. 3.  | 6 M                                     | 766              | 23        | 10                                         | 1                                     | 9                                         | 3        | 2           | 5                                         | 6   | 5                   | 5            | -                       | -                           | -           |  |
| 10                                      | 1919/20 | 15.10.- 5. 3.  | 6 M                                     | 676              | 20        | 10                                         | 1                                     | 7                                         | 2        | 2           | 5                                         | 7   | 4                   | 1            | -                       | -                           | 1           |  |
| 11                                      | 1920/21 | 6.10.-12. 3.   | 6 M                                     | 736              | 18        | 7                                          | 2                                     | 6                                         | 3        | 3           | 3                                         | 8   | 4                   | -            | -                       | -                           | -           |  |
| 12                                      | 1921    | 3.10.-21.12.   | 3 M                                     | 404              | 30        | 21                                         | 2                                     | 6                                         | 1        | -           | 10                                        | 14  | 6                   | -            | -                       | -                           | -           |  |
| 13                                      | 1922    | 2.10.-15.12.   | 3 M                                     | 372              | 19        | 15                                         | 2                                     | 2                                         | -        | -           | 7                                         | 6   | 6                   | -            | -                       | -                           | -           |  |
| 14                                      | 1924    | 1.10.-20.12.   | 3 M                                     | 356              | 26        | 16                                         | 9                                     | 1                                         | -        | -           | 12                                        | 12  | 2                   | -            | -                       | -                           | -           |  |
| 15                                      | 1925/26 | 5.10.-26. 2.   | 5 M                                     | 602              | 26        | 8                                          | 6                                     | 12                                        | -        | 4           | 2                                         | 12  | 8                   | -            | -                       | -                           | -           |  |
| 16                                      | 1926/27 | 5.10.-26. 2.   | 5 M                                     | 604              | 26        | 10                                         | 4                                     | 12                                        | -        | 2           | 8                                         | 13  | 3                   | -            | -                       | -                           | -           |  |
| 17                                      | 1927/28 | 4.10.-27. 2.   | 5 M                                     | 610              | 26        | 8                                          | 3                                     | 15                                        | -        | 1           | 6                                         | 4   | 12                  | 3            | -                       | -                           | -           |  |
| 18                                      | 1928/29 | 2.10.-26. 2.   | 5 M                                     | 602              | 26        | 14                                         | 3                                     | 9                                         | -        | -           | 6                                         | 14  | 3                   | 2            | 1                       | -                           | -           |  |
| 19                                      | 1929/30 | 2.10.-26. 2.   | 5 M                                     | 594              | 26        | 9                                          | 3                                     | 14                                        | -        | -           | 9                                         | 8   | 7                   | 2            | -                       | -                           | -           |  |
| Insgesamt                               |         |                | 100 M                                   | 12 065           | 532       | 202                                        | 54                                    | 164                                       | 112      | 38          | 116                                       | 188 | 118                 | 55           | 7                       | 10                          |             |  |
| II. Weiterbildungskurse                 |         |                |                                         |                  |           |                                            |                                       |                                           |          |             |                                           |     |                     |              |                         |                             |             |  |
| 1*                                      | 1904    | 19. 9.-22.10.  | 5 W                                     | 134              | 41        | 12                                         | -                                     | 10                                        | 19       | -           | -                                         | -   | -                   | -            | -                       | -                           | 41          |  |
| 2                                       | 1906    | 2. 7.-27. 7.   | 4 W                                     | 91               | 21        | 16                                         | -                                     | 1                                         | 4        | -           | -                                         | -   | -                   | -            | -                       | -                           | 21          |  |
| 1 u. 2 zusammen                         |         |                | 9 W                                     | 225              | 62        | 28                                         | -                                     | 11                                        | 23       | -           | -                                         | -   | -                   | -            | -                       | -                           | 62          |  |
| 3*                                      | 1909    | 20. 9.-25. 9.  | 1 W                                     | ?                | 130       | ?                                          | ?                                     | ?                                         | ?        | -           | -                                         | -   | -                   | -            | -                       | -                           | -           |  |

\* Obwohl der Eingangskurs sowohl der Weiterbildung als auch der Nachwuchs-  
ausbildung diente, wurde er hier mit aufgeführt, um eine fortlaufende  
Nummerierung der spezifischen Grundlehrgänge zu ermöglichen.

+ Vortragskurs.

1) Erstellt nach den Angaben in 25 Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschafts-  
schule, a.a.O., S.8 f., 11 f., 37 u. 40, in JR 1910, S.68 f., und JRR 1930, S.42 f.  
u. 46. - Eine ähnliche Übersicht bis 1925/26 bei W a r t n e r zeigt geringfügige  
Abweichungen von den hier ausgewiesenen Zahlen, was sich durch die Bezugnahme  
auf die Jahrbücher des Reichsverbandes erklärt; (Vgl. W a r t n e r, R.: Das  
Bildungswesen ..., a.a.O., S.68.) deren Werte sind allerdings nach unseren Ermitt-  
lungen nicht fehlerfrei. Die Quellenangabe bei W a r t n e r erscheint im übr-  
igen unvollständig, da sich beispielsweise die Angaben über die Kurse von 1921 und  
1922 nicht aus JR entnehmen lassen.

1. Es ist die Veranstaltung eines etwa halbjährigen, in schulmäßiger Form zu handhabenden, theoretische und praktische Unterweisung verknüpfenden Lehrgangs für Anwärter auf Verbands- und Genossenschaftsbeamtenstellungen in die Wege zu leiten. ...
2. Für bereits praktisch tätige und erfahrene Verbands- und Genossenschaftsbeamte sollen etwa vierwöchentliche Fortbildungskurse ... abgehalten werden.
3. Mit dem unter 2 genannten Kursus ist in zweckmäßiger Weise ein Sonderkursus für die Beamten von Produktiv-, insbesondere von Molkereigenossenschaften zu verbinden.
4. Für Landwirtschaftslehrer, angehende Justiz- und Verwaltungsbeamte und sonstige ihnen gleichstehende Interessenten soll jeweils ... ein etwa vierzehntägiger Vortragskursus über ländliches Genossenschaftswesen ... veranstaltet werden." <sup>1)</sup>

Damit war eine klar gegliederte Systematik für die weitere Arbeit der Schule gewonnen, wobei die für die damalige Zeit bemerkenswerte Berücksichtigung der berufsbegleitenden Weiterbildung besonders hervorzuheben ist. Auf dieser Basis sollte durch die Entwicklung entsprechend differenzierter Lehrgangsformen ein höherer Wirkungsgrad im Unterricht gewährleistet werden.

In Anlehnung an diesen Plan nahm man noch im gleichen Jahre die Ausbildung von Nachwuchskräften mit einem dafür konzipierten sechsmonatigen Kurs an der Schule in Angriff. <sup>2)</sup> Der Lehrkörper setzte sich ebenso wie bei den anderen Kursen aus führenden Persönlichkeiten der Offenbacher Organisation und einzelnen externen Fachkräften zusammen. <sup>3)</sup> Der Unterricht erfolgte sehr schulmäßig mit wiederholter Kontrolle der Mitarbeit bei den Teilnehmern; in einigen Hauptfächern,

---

1) Zitiert nach 25 Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule, a.a.O., S.10; siehe dazu auch JR 1905, S.36 f., und H a a s, W.: Jahresbericht ... für 1904/05, a.a.O., S.84.

2) Vgl. JR 1905, S.36.

3) Eine Übersicht über die bis 1929 tätigen Lehrkräfte und die zwischen 1905 und 1922 amtierenden hauptamtlichen Geschäftsführer der Schule - in den folgenden Jahren lag die Leitung unmittelbar beim Reichsverband - findet sich in 25 Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule, a.a.O., S.27 ff.; die entsprechenden Angaben für 1929/30 enthält JRR 1930, S.43.

wie Grundlagen des Genossenschaftswesens, Genossenschaftsrecht und Buchführung, mußten zusätzlich Klausurarbeiten angefertigt werden; neben dem regulären Lehrbetrieb veranstaltete man Besichtigungen. Diese Grundstruktur des Kurses behielt man, abgesehen von einigen Ergänzungen - in späterer Zeit kamen noch Sondervorträge und Diskussionsabende hinzu -, künftig im wesentlichen bei.<sup>1)</sup> Bemerkenswert erscheint noch die von den Teilnehmern errichtete Spar- und Bezugs-genossenschaft, die als praktisches Studienobjekt diente und ebenfalls zur festen Gepflogenheit wurde;<sup>2)</sup> sie kann durchaus als eine - wenngleich sehr einfache - Vorform moderner aktiver Unterrichtsmethoden, wie Fallstudien oder Planspiele, aufgefaßt werden. Am 27. März 1906 fand der Kurs mit einer mündlichen Prüfung in den wichtigsten Fächern seinen Abschluß.<sup>3)</sup>

Nach diesem ersten Nachwuchslehrgang hielt man zunächst im Sommer 1906 einen vierwöchigen Kurs zur Weiterbildung erfahrener Mitarbeiter ab, der von 21 Teilnehmern besucht war. 17 Referenten<sup>4)</sup> behandelten die einzelnen Fachgebiete des aus Tabelle 19 zu entnehmenden Lehrplans. Im Gegensatz zu den Halbjahreskursen stand hier der Vortrag als Unterrichtsmethode im Vordergrund.<sup>5)</sup>

In der Folgezeit sah man von einer Wiederholung dieses Kurses ab. Dagegen wurde nunmehr jährlich ein sechsmonatiger Ausbildungslehr-

---

1) Siehe dazu Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.273, Zehn Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule, a.a.O., S.20 ff., 25 Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule, a.a.O., S.25 ff., sowie auch die einzelnen Berichte über die Genossenschaftsschule in JR 1905 - 1929 und JRR 1930.

2) Vgl. 25 Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule, a.a.O., S.44 ff., und JRR 1930, S.46.

3) Vgl. Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.273 f.; die weiteren Nachwuchskurse endeten ebenfalls mit öffentlichen Abschlußprüfungen. (Siehe dazu 25 Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule, a.a.O., S.39, und JRR 1930, S.45 f.) - Vgl. hinsichtlich der Lehrgangsgestaltung auch die Schilderung bei W a r t n e r , R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.64 ff.

4) Das im Vergleich zur Teilnehmerzahl große Angebot an Dozenten läßt darauf schließen, daß durch den damit möglichen hohen Spezialisierungsgrad in der Fächerverteilung auf kompetente Experten eine günstige Unterrichtsintensität erzielt wurde.

5) Siehe dazu Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.274 f., hier findet sich auch eine detailliertere Aufgliederung des Lehrplans - sowie Zehn Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule, a.a.O., S.8, und JR1906, S.33.

Tabelle 19

Lehrpläne der Kurse an der Deutschen Landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule des Reichverbandes 1)

| Lfd. Nr.  | Fachgebiet                                | Stundenanzahl je Fach im      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | Weiterbil-<br>dungskurs 19.. |       |       |
|-----------|-------------------------------------------|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------------|-------|-------|
|           |                                           | Nachwuchsausbildungskurs 19.. |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                              |       |       |
|           |                                           | 05/06                         | 06/07 | 07/08 | 08/09 | 09/10 | 10/11 | 11/12 | 12/13 | 13/14 | 14/15 | 15/16 | 16/17 | 17/18 | 18/19 | 19/20 | 20/21 | 21/22 | 22/23 | 23/24 | 24/25 |                              | 25/26 | 26/27 |
| 1         | Grundlagen des landw. Genossenschaftsw.   | 57                            | 92    | 93    | 99    | 96    | 98    | 100   | 101   | 90    | 72    | 80    | 60    | 56    | 54    | 80    | 80    | 78    | 90    | 90    | 12    | 9                            |       |       |
| 2         | Genossenschaftsrecht                      | 90                            | 88    | 96    | 98    | 100   | 100   | 102   | 95    | 86    | 76    | 86    | 60    | 56    | 56    | 70    | 70    | 70    | 60    | 60    | 15    | 9                            |       |       |
| 3         | Buchführung u. Bilanzkunde                | 184                           | 200   | 204   | 203   | 200   | 198   | 218   | 200   | 195   | 164   | 80    | 50    | 52    | 44    | 68    | 70    | 70    | 70    | 70    | 12    | 12                           |       |       |
| 4         | Allg. Rechtskunde f. landw. Genossensch.  | 72                            | 70    | 69    | 69    | 66    | 72    | 72    | 65    | 67    | 58    | 60    | 40    | 44    | 62    | 60    | 56    | 60    | 60    | 15    | 12    |                              |       |       |
| 5         | Landw. Warenkunde                         | 35                            | 41    | 41    | 40    | 40    | 41    | 42    | 41    | 40    | 38    | 30    | 22    | 22    | 40    | 58    | 64    | 66    | 64    | 64    | 10    | 4                            |       |       |
| 6         | Landw. Handelskunde                       | 22                            | 27    | 36    | 27    | 20    | 25    | 24    | 28    | 34    | 50    | 20    | 24    | 24    | 34    | 32    | 38    | 36    | 36    | 10    | 4     |                              |       |       |
| 7         | Geld- u. Kreditwesen                      | 34                            | 42    | 43    | 38    | 30    | 35    | 33    | 29    | 30    | 28    | 24    | 20    | 18    | 24    | 40    | 40    | 40    | 40    | 12    | 4     |                              |       |       |
| 8         | Revisionswesen                            | 29                            | 42    | 36    | 38    | 38    | 39    | 42    | 33    | 38    | 38    | 34    | 50    | 60    | 42    | 58    | 58    | 62    | 60    | 60    | 12    | 10                           |       |       |
| 9         | Einrichtg. u. Geschäftsfg. v. landw. Gen. | 72                            | 68    | 70    | 63    | 63    | 64    | 74    | 75    | 78    | 60    | 70    | 28    | 30    | 34    | 48    | 60    | 60    | 60    | 38    | 29    |                              |       |       |
| 10        | Genossenschaftl. kaufm. Rechnen           | 40                            | 24    | 26    | 34    | 38    | 40    | 40    | 35    | 40    | 36    | 40    | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | 4     | -     |                              |       |       |
| 11        | Steuerverwesen                            | -                             | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | 10    | 14    | 8     | 4     | 4     | 34    | 30    | 30    | 26    | 4     | -                            |       |       |
| 12        | Versicherungswesen                        | -                             | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | 10    | 12    | 12    | 8     | -     |                              |       |       |
| 13        | Bauliche u. maschinelle Einrichtungen     | 6                             | **6   | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | 2     |                              |       |       |
| 14        | Eisenbahn- u. Tarifwesen                  | -                             | 7     | 7     | 3     | 4     | 2     | 3     | 4     | 4     | 4     | **8   | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | 4     | -     |                              |       |       |
| 15        | Wohlfahrtspflege                          | -                             | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     |                              |       |       |
| 16        | Bürgerkunde                               | -                             | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | 16    | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     |                              |       |       |
| 17        | Volkswirtschaft                           | +40                           | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | 12    | 16    | 16    | 16    | 16    |                              |       |       |
| 18        | Statistik                                 | -                             | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     |                              |       |       |
| 19        | Stenographie                              | -                             | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | 462   | 58    | 56    | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -                            |       |       |
| 20        | Übungen                                   | -                             | 17    | 10    | 10    | 10    | 8     | 10    | 12    | 8     | -     | 62    | 16    | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -                            |       |       |
| Insgesamt |                                           | 659                           | 719   | 722   | 731   | 712   | 717   | 761   | 722   | 766   | 676   | 736   | 404   | 372   | 356   | 602   | 604   | 610   | 602   | 594   | 134   | 91                           |       |       |

\* Wegen Erkrankung des Referenten abgebrochen.

\*\* Ab 1907/08 unter Handelskunde mitbehandelt.

\*\*\* Ab 1922 unter Grundlagen mitbehandelt.

† Ab 1906/07 unter Handelskunde mitbehandelt.

‡ Vor 1913/14 wahlweise.

1) Ermittelt nach den Angaben in 25 Jahre Deutsche landwirtschaftlich; Genossenschaftsschule, a.a.O., S.14 f., sowie in JHR 1950, S.43.

gang veranstaltet. Lediglich vom 20. bis 25. September 1909 fand noch ein achttägiger Vortragskurs mit dem Ziel statt, einen Überblick über neuere Probleme und Entwicklungen im ländlichen Genossenschaftswesen zu bieten. Die 130 Teilnehmer setzten sich in der Mehrzahl aus erfahrenen Mitarbeitern von Verbänden, Zentralgeschäftsstellen und größeren Einzelgenossenschaften zusammen; daneben waren Regierungsbeamte, Landwirtschaftslehrer und 31 Vertreter aus dem Ausland erschienen. <sup>1)</sup> Auch dieser Kurs wurde in späteren Jahren nicht mehr abgehalten. <sup>2)</sup> Damit umfaßte die Tätigkeit der Genossenschaftsschule im Bereich der Weiterbildung - abgesehen vom Eröffnungslehrgang im Jahre 1904, der nicht eindeutig zuzuordnen ist - lediglich den Sommerkurs von 1906 und den eben behandelten Vortragslehrgang. Es zeigt sich hier also das gleiche Bild wie bei der Revisorenausbildungsanstalt des Generalverbandes, daß nämlich von den ursprünglich gestellten Aufgaben nur die Heranbildung von Nachwuchskräften intensiv wahrgenommen wurde; die nahezu völlige Vernachlässigung der Weiterbildung läßt sich allerdings insofern verstehen, als man damals in der Wirtschaft überhaupt dem Problem der continued education noch nicht in bemerkenswertem Maße nähertrat.

Die Abhaltung von Halbjahreskursen für Nachwuchskräfte erfolgte zunächst ohne Unterbrechung. <sup>3)</sup> Als der Reichsverband am 1. Oktober 1913 nach Berlin übersiedelte, verlegte man auch die Schule in die dortige Zentrale. <sup>4)</sup> Schon ein Jahr später mußte aufgrund des Kriegsausbruchs der Unterricht eingestellt werden. <sup>5)</sup> Nach 1919 gelang es dann nochmals, zwei sechsmonatige Lehrgänge durchzuführen. Finanzielle und personelle Schwierigkeiten erzwangen jedoch 1921 ebenso wie

---

1) Vgl. dazu JR 1910, S.68 f., - hier sind die behandelten Themen im einzelnen aufgeführt - und 25 Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule, a.a.O., S.12. - Ziel und Teilnehmerzusammensetzung lassen im übrigen erkennen, daß dieser Lehrgang nicht vollständig dem im Programmwurf von 1905 unter Ziffer 4 skizzierten Vortragskurs entsprach.

2) Ein für 1914 geplanter Vortragskurs ähnlicher Art mußte wegen des Krieges abgesagt werden. (Nach JR 1915, S.38.)

3) Während der Zugehörigkeit der Neuwieder Organisation zum Reichsverband wurden auch deren Revisionsdienststanwärter an der Schule mit unterrichtet. (Vgl. oben, S.95.)

4) Nach JR 1914, S.32 u. 76.

5) Siehe JR 1915, S.38. - Im letzten Vorkriegslehrgang von 1913/14 hatte man erstmals die bisher übliche mündliche Prüfung durch einen schriftlichen Teil erweitert. (Vgl. Zehn Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule, a.a.O., S.58.)



1922 und 1924 - im Inflationsjahr 1923 mußte der Kurs ausfallen - eine Verkürzung der Lehrgänge auf drei Monate, was die Anforderungen an die Teilnehmer steigerte; <sup>1)</sup> deshalb setzte man ab 1922 eine mindestens dreijährige praktische genossenschaftliche Tätigkeit für die Zulassung an die Schule voraus. <sup>2)</sup> Erst von 1925 an gelang es dann wieder, die Lehrgänge zumindest auf fünf Monate auszudehnen. <sup>3)</sup>

Der Besuch der Kurse weist ähnlich wie beim Generalverband einen rückläufigen Trend auf, <sup>4)</sup> was für eine Intensivierung des Unterrichts spricht. Daß unter den Teilnehmern die Mitarbeiter von Verbänden durchwegs an erster Stelle standen, dürfte man allein aufgrund des großen Nachwuchsbedarfs an Revisoren erwarten. Demgegenüber überrascht die relativ hohe Beteiligung seitens der Primärgenossenschaften, jedenfalls im Vergleich zu der bescheidenen Quote der Mitarbeiter von Zentralgenossenschaften. <sup>5)</sup> Die anfangs rege

---

1) Das wird am Lehrgang von 1921 besonders deutlich, der die relativ größte Stundenzahl aller Ausbildungskurse aufwies.

2) Siehe dazu JR 1922, S.41 f., JR 1924, S.24, JR 1925, S.23, sowie 25 Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule, a.a.O., S.38, und auch G e n n e s , O.: Das deutsche ..., a.a.O., S.45.

3) Vgl. JR 1926, S.38 f.; die Bemerkung von W a r t n e r , daß man wieder Halbjahreskurse abhielt, (Vgl. W a r t n e r , R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.68.) ist unrichtig. - Auch beim Generalverband war es nicht mehr gelungen, die ursprünglich an der Revisorenausbildungsanstalt angestrebte Kursdauer wieder zu erreichen.

4) Die in Tabelle 18 ausgewiesenen Teilnehmerzahlen lagen in jedem Fall erheblich unter dem von uns schon nach dem Stand von 1904 näherungsweise auf 150 geschätzten jährlichen Nachwuchsbedarf an Berufsgenossenschaftlern; (Siehe oben, S.134, Fußnote 4.) daher erscheint die Annahme berechtigt, daß auch unter Berücksichtigung eines Zugangs externer Fachkräfte und einer Beschränkung der zentralen Schule auf gehobene Positionen nur ein Teil des hier nachrückenden Mitarbeiternachwuchses genossenschaftlich ausgebildet werden konnte.

5) B r e n n i n g führt diese Tatsache darauf zurück, daß die lange Dauer der Kurse die Zentralgenossenschaften davon abhielt, ihre Nachwuchskräfte für die Teilnahme freizugeben; (Vgl. B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, a.a.O., S.110.) mit der Verkürzung der Lehrgänge wurde dieser Grund allerdings weitgehend hinfällig, was jedoch praktisch ohne Wirkung blieb. Zeitliche Gründe konnten also nicht allein ausschlaggebend sein; offenbar fehlte es seitens vieler Zentralen auch an Interesse für eine genossenschaftliche Schulung ihrer Nachwuchskräfte.

Teilnahme von Personen ohne genossenschaftliche Vorbildung läßt darauf schließen, daß man in der ersten Zeit bemüht war, auch möglichst viele Außenstehende für die Mitarbeit in der Offenbacher Organisation zu gewinnen. Da die Kurse aber primär als Endstufe der genossenschaftlichen Grundausbildung hauptamtlicher Mitarbeiter nach vorangegangener praktischer Anleitung fungieren sollten, muß die 1922 getroffene Entscheidung, sonstige Bewerber künftig nicht mehr zuzulassen, als sinnvoll beurteilt werden, denn unter diesen Umständen versprach eine Unterrichtung von Personen, denen es an den vorausgesetzten genossenschaftlichen Grundkenntnissen mangelte, wenig Erfolg und beinhaltete damit die Gefahr von Fehlinvestitionen.

Über die Fächerverbindungen der einzelnen Lehrgänge gibt Tabelle 19 Auskunft. Aus ihr läßt sich zunächst entnehmen, daß die Lehrpläne der Nachwuchskurse zumindest in den wichtigeren Disziplinen keine grundlegende Änderung erfuhren. Hier wurden ebenfalls neben dem rein genossenschaftlichen Lehrstoff weitere einschlägige ökonomische und juristische Gebiete behandelt. Es ist besonders hervorzuheben, daß sich die Unterrichtsgegenstände nicht wesentlich von denen der Revisorenausbildungsanstalt der Neuwieder Organisation unterschieden, was nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, daß auch an der Schule des Reichsverbandes die Heranbildung von Prüfungskräften im Vordergrund stand; <sup>1)</sup> die gleichwohl breiter angelegte Aufgabe dieser Anstalt kommt allenfalls in einer teilweise etwas veränderten Gewichtung der Fächer zum Ausdruck. So wurden beispielsweise die Gebiete Grundlagen des Genossenschaftswesens, Waren- und Handelskunde und Buchführung ausführlicher behandelt - letztere allerdings ab 1920 merklich eingeschränkt; <sup>2)</sup> etwa zur gleichen Zeit erweiterte man das Fach Revisionswesen, was einmal mehr die Betonung der Prüferschulung unterstreicht. Ob angesichts der nicht wesentlich differierenden Fächerverbindungen die im Vergleich zu den Revisorenkursen des Generalverbandes durchwegs längere Lehrgangsdauer an der Schule effektiv eine tiefergehende Ausbildung erlaubte, steht in Anbetracht der heterogenen Teilnehmerzusammensetzung allerdings dahin. Insgesamt

---

1) Siehe Brenning, A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, a.a.O., S.110.

2) Das dürfte darauf zurückzuführen sein, daß infolge der nach dem Krieg geforderten praktischen Vorbildung bei den Teilnehmern bereits Kenntnisse auf diesem Gebiet erwartet werden konnten; gleiches gilt für das Fach Kaufmännisches Rechnen.

zeigt sich an diesen Kursen die Schwierigkeit, eine Lehrplangestaltung zu verwirklichen, die sich für eine simultane, allen gehobenen hauptamtlichen Positionen im ländlichen Genossenschaftswesen gleichermaßen gerecht werdende spezifisch genossenschaftliche grundlegende Nachwuchsausbildung - erweitert durch hier bedeutsame wirtschaftliche und rechtliche Fachgebiete - eignet.

Die Ergebnisse der Abschlußprüfungen zeigen, daß die Teilnehmer in der Mehrzahl gute und in einigen Fällen auch sehr gute Leistungen erbrachten, was darauf schließen läßt, daß die Kurse recht erfolgreich verliefen. Daran läßt sich allerdings ihre tatsächliche Bedeutung nicht messen. Zunächst ist anzuerkennen, daß der Reichsverband mit der Errichtung der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule eine beachtliche Pionierleistung vollbrachte, obgleich von den ursprünglich vorgesehenen Aufgabengebieten nur das der Ausbildung hauptamtlich tätiger Nachwuchskräfte realisiert wurde. Die dafür eingerichteten Kurse stellten zweifellos den bedeutsamsten Ansatz zu einer systematischen genossenschaftlichen Schulung dieser Mitarbeitergruppe insgesamt vor 1930 dar, aber eben nur einen Ansatz. Berücksichtigt man, daß mit jedem Lehrgang nur eine verhältnismäßig kleine Zahl von Teilnehmern erfaßt werden konnte, dann erhebt sich die Frage, ob der hier gewählte Weg wirklich zweckmäßig war. Für eine Schulung qualifizierter Führungsnachwachskräfte ließe sich eine derart lange und intensive Unterrichtung bei entsprechender Auswahl und vorangegangener systematischer und gründlicher Vorbereitung der Teilnehmer befürworten. Diesem Anspruch konnten die Kurse aber nicht gerecht werden, denn einmal trugen - ganz abgesehen von der ausgesprochen schulmäßigen Unterrichtsweise, die bei einem Lehrgang für eine Nachwuchselite weniger angebracht erscheint - die behandelten Stoffgebiete zu sehr grundlegenden Charakter und zum anderen spricht auch die lediglich eine ausreichende praktische Vorbildung fordernde Zulassungsbedingung nicht für diese Einstufung. So betrachtet, werden durchaus Zweifel an der Zweckmäßigkeit der Ausbildungskurse aufgeworfen. Ihre Wirkungsbreite hielt sich, gemessen an der gestellten Aufgabe, in zu engen Grenzen; das läßt den Schluß zu, daß man die Lehrgänge, so nützlich und nachhaltig sie sich für den einzelnen Teilnehmer auch erwiesen haben mögen, im Vergleich zu dem für die gesamte Organisation damit erzielbaren Erfolg zu aufwendig gestaltete. Es fragt sich sogar, ob die Konzeption der Kurse im Hinblick auf

das vorgegebene Ziel nicht überhaupt verfehlt war; man hätte sehr wahrscheinlich eine erheblich größere Zahl von Mitarbeitern ohne verminderte Intensität ausbilden können, wenn anstelle eines gemeinsamen Lehrgangs mehrere im Stoff spezieller gestaltete, d.h. jeweils stärker auf die Bedürfnisse wichtiger Funktionsbereiche zugeschnittene Fachkurse durchgeführt worden wären. <sup>1)</sup> Die Beibehaltung der bisherigen Intention, eine Gesamtschau zu bieten, hätte sich nur bei einer Konzentration auf die Schulung einer selektierten Führungselite unter entsprechender Anhebung des Kursniveaus empfohlen. <sup>2)</sup> Unter diesen Aspekten wählte der Generalverband, wenngleich er für weitere Gruppen von Berufsgenossenschaftlern noch keine Schulungsmöglichkeiten entwickelte, mit der reinen Prüferausbildung einen Weg, der einen höheren Wirkungsgrad versprach; das mag einer der Gründe für die bis in die Gegenwart reichende Tradition dieser Revisorenschulung sein; eine weitere Ursache erscheint uns die sich auch im Genossenschaftssektor vollziehende wachsende Differenzierung der hauptamtlichen Funktionen zu sein, die eine entsprechende Ausfächerung jedenfalls der Nachwuchsschulung erforderte. Die vorstehenden kritischen Einwendungen zu den zentralen Lehrgängen der Offenbacher Organisation sollen einer Anerkennung der schöpferischen Initiative des Reichsverbandes, die als Ursprung der genossenschaftlichen Ausbildung hauptamtlicher Kräfte gelten darf, nicht entgegenstehen, sondern lediglich unterstreichen, daß man damals noch nicht zu einer Differenzierung und einem weiteren Ausbau der systematisch-theoretischen Bildungsarbeit fand. <sup>3)</sup>

Neben der bisher gewürdigten Schulungsarbeit seien aus Gründen der Vollständigkeit noch zwei Viehverwertungskurse genannt, die auf

- 
- 1) Bei dem damals noch verhältnismäßig niedrigen Bedarf hätte man damit insbesondere auch eine quantitativ befriedigende zentrale Schulung hauptamtlicher Mitarbeiter von Primärgenossenschaften erreichen können.
  - 2) Dem stand allerdings entgegen, daß die Schule nur als Mittelstufe des genossenschaftlichen Bildungswesens fungieren sollte.
  - 3) Es verwundert doch etwas, daß die Ausbildungskurse praktisch ein Vierteljahrhundert hindurch nahezu die gleiche Struktur aufwiesen und abgesehen von den beiden Versuchen in den Anfangsjahren keine weitere Ergänzung durch andere Lehrgangsarten erhielten; das läßt beim Reichsverband auf eine gewisse Unelastizität in Bildungsfragen schließen, selbst wenn man berücksichtigt, daß diese Kurse damals als wertvoll und insgesamt gelungen angesehen wurden.

Veranlassung des Reichsverbandes durchgeführt wurden. Der erste Lehrgang fand 1901 bei der Berliner Viehverwertungszentrale statt,<sup>1)</sup> der zweite 1907 in Zusammenarbeit mit der Zentralstelle der preußischen Landwirtschaftskammern.<sup>2)</sup>

Über die Lehrgangstätigkeit hinaus widmete sich der Reichsverband je nach Bedarf der Beratung der angeschlossenen Verbände und Zentralen. Der laufenden Aufklärung diente außerdem auch hier die Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftspresse. Daneben wurde 1925 ein täglich erscheinender interner Nachrichtendienst zur aktuellen Unterrichtung dieser Institute vornehmlich auf genossenschaftlichem und landwirtschaftlichem Gebiet eingerichtet.<sup>3)</sup> Nicht zuletzt ist hier die Veröffentlichung der - und das gilt unter Berücksichtigung von Gestaltungsabweichungen ebenso für entsprechende Jahres- und Verhandlungsberichte der ländlichen Genossenschaftsorganisationen überhaupt - ausführlichen Jahrbücher mit den Protokollen der zentralen landwirtschaftlichen Genossenschaftstage nennen.

Speziell zur Unterstützung der Revisoren und zur Förderung einer einheitlichen Durchführung der Prüfungen wurde schon im Jahre 1890 eine detaillierte Revisionsordnung von der damaligen Vereinigung vorgelegt und auf dem Darmstädter Genossenschaftstag gebilligt; sie stellte in der Folgezeit die Richtschnur für die Prüfungspraxis dar.<sup>4)</sup> Dem gleichen Zweck diente dann noch eine 1919 erschienene Anleitung für Verbandsrevisoren, die mehr als Nachschlagewerk angelegt war und zusätzlich bei der Ausbildung des Prüfernachwuchses Verwendung fand; sie wurde noch im Jahre 1929 neu herausgegeben.<sup>5)</sup>

---

1) Vgl. JAV 1901, S.55 f., und W a r t n e r , R.: Das Bildungswesen ..., a.a.O., S.62.

2) Nach der Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.59.

3) Nach JRR 1931, S.50.

4) Vgl. Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.266 f.

5) Siehe dazu G e n n e s , O.: Jahresbericht für 1918/19, a.a.O., S.108, JR 1920, S.49, und JRR 1930, S.48.



### III. Bildungsarbeit für Außenstehende

#### a. Aufklärung der Landbevölkerung - Einflußnahme auf die junge Generation im Rahmen des Schulwesens durch die Regionalorganisationen

Die für Organisationsfremde bestimmte Tätigkeit nahm auch bei der Offenbacher Richtung gegenüber den bisher beschriebenen Maßnahmen einen erheblich geringeren Raum ein. Von einem möglichen informativen Nebeneffekt genossenschaftlicher Versammlungen auf Außenstehende und der erwähnten Förderung ländlicher Bildungseinrichtungen im Rahmen der Wohlfahrtspflege abgesehen lag der Schwerpunkt der hier entfalteten Aktivität beim Mittel- und Oberbau.

Auf regionaler Ebene ist wiederum die vor allem in den Anfangsjahren entfaltete Aufklärungstätigkeit für den Aufbau landwirtschaftlicher und ländlicher Genossenschaften anzuführen, die sich mit fortschreitender Entwicklung verminderte. Soweit eine entsprechende Reichweite vorlag, <sup>1)</sup> kann auch den regionalen Verbandszeitschriften ein Informationseffekt auf Außenstehende zugesprochen werden. Eine breitere Streuung erreichte je nach Ausmaß und Resonanz die Versorgung außenstehender Presseorgane mit genossenschaftlichem Nachrichtenmaterial. <sup>2)</sup>

Bei der an Interesse gewinnenden Förderung des genossenschaftlichen Verständnisses in der jungen Generation stützte man sich auf externe Medien. Die dafür geeigneten landwirtschaftlichen und ländlichen Schulen behandelten zum Teil bereits um die Jahrhundertwende das Genossenschaftswesen im Rahmen anderer Fächer und ausnahmsweise als eigenen Unterrichtsgegenstand. <sup>3)</sup> Einzelne Verbände versuchten hier

---

1) Vgl. z.B. L e u f e n , W.: 25 Jahre Verband ... Sachsen, a.a.O., S.19, und H o h e n e g g , E.: Die Landesorganisation ..., a.a.O., S.65.

2) Darauf wurde zum Teil schon frühzeitig Wert gelegt. (Siehe B o d e , W.: Mittel und Pflicht ..., a.a.O., S.19.)

3) Nach den Ergebnissen einer hierüber vom Spitzenverband im Jahre 1904 veranstalteten Erhebung. (Siehe Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes ..., a.a.O., S.276 f.) Erst im Jahre 1930 wurde von einer neuerdings stärkeren Berücksichtigung des Genossenschaftswesens in den Lehrplänen gesprochen. (Vgl. G e n n e s , O.: Der Nachwuchs ..., a.a.O., S.5 f.)

auf einen weiteren Ausbau hinzuwirken, beispielsweise durch Abhaltung von Kursen für die Lehrkräfte dieser Schulen, <sup>1)</sup> häufiger durch Beteiligung von Mitarbeitern als Referenten an Kursen für Landwirtschaftslehrer und am Unterricht der Landwirtschaftsschulen, der ländlichen Fortbildungsschulen sowie auch der Universitäten. <sup>2)</sup>

#### b. Vorrang der Öffentlichkeitsaufklärung beim Reichsverband

Die Mitwirkung des Reichsverbandes in diesem Bereich zielte vorwiegend auf die breitere Öffentlichkeit ab. So diente hier die Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftspresse auch der Information ausenstehender Interessenten, nicht zuletzt der Wissenschaft. <sup>3)</sup> Das gilt ebenfalls für das Jahrbuch und sonstige geeignete Publikationen des Reichsverbandes. Vor 1900 wurde daneben die bedarfsweise Veröffentlichung eines Zeitungsdienstes mit aktuellen genossenschaftlichen Nachrichten zur Verwendung in der Tages- und Fachpresse in Angriff genommen; <sup>4)</sup> als "Deutsche landwirtschaftliche Genossenschafts-Korrespondenz" erschien er dann ab 1903 monatlich <sup>5)</sup> und nach Errichtung einer Pressestelle bei der Offenbacher Zentralorganisation im Jahre 1925 wieder fallweise. <sup>6)</sup> Das Interesse, das man speziell der Behandlung des Genossenschaftswesens an den Hochschulen und Universitäten entgegenbrachte, fand seinen Niederschlag in der Bereitstellung von Materialien, die für Lehr- und Forschungszwecke benötigt wurden. <sup>7)</sup>

- 1) Hier ist z.B. der Verband Dresden zu nennen. (Siehe S c h ö n e : Diskussionsbeitrag zum Referat von B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, in: JR 1922, S.112.)
- 2) Beispiele bringen B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, a.a.O., S.106, H u b e r : Genossenschaftliche Aufgaben ..., a.a.O., S.149, B a i e r : Diskussionsbeitrag ... zu S a a l : Genossenschaftliche Werbearbeit, a.a.O., S.89, sowie JR 1928, S.45, und JR 1929, S.50.
- 3) Vgl. u.a. JR 1901, S.24, und JR 1921, S.47. Auch der regelmäßige Austausch der Genossenschaftspresse mit zahlreichen in- und ausländischen Zeitungen (Nach JR 1902, S.28.) dürfte sich hier förderlich ausgewirkt haben.
- 4) Vgl. JAV 1899, S.19.
- 5) Vgl. JR 1903, S.31.
- 6) Nach B o r s d o r f f , Kurt: Landwirtschaft und Presse. Das landwirtschaftliche Presse- und Nachrichtenwesen, Berlin 1928, S.74, und JRR 1931, S.50.
- 7) Diese Unterstützung erfolgte schon in den neunziger Jahren. (Vgl. JAV 1897, S.93.) - Die Berücksichtigung des Sektors Genossenschaftswesen an den Hochschulen selbst kann in dieser Untersuchung nicht näher erörtert werden, da es sich dabei nicht um eine genossenschaftseigene Bildungsarbeit handelt.

### III. Kapitel

#### Die sozialpädagogische Tätigkeit der Regensburger Genossenschaftsorganisation

(Organisation von Georg H e i m )

##### A. Bestimmungsmerkmale des Genossenschaftssystems

Eine Darstellung der ersten Entwicklungsphase des Bildungswesens im ländlichen Genossenschaftssektor wäre unvollständig ohne eine Betrachtung über die Bildungsintentionen, die seitens der im Rahmen des Bayerischen Bauernvereins <sup>1)</sup> auf Anregung von Georg H e i m Ende 1900 gegründeten und von ihm bis kurz vor ihrer Liquidation im Jahre 1933 geleiteten Landwirtschaftlichen Zentralgenossenschaft des Bayerischen Bauernvereins für Ein- und Verkauf e.G.m.b.H. in Regensburg <sup>2)</sup> beziehungsweise - nach der Trennung von Geld- und Warengeschäft - der 1926 errichteten Genossenschaftlichen Warenzentrale des Bayerischen Bauernvereins e.G.m.b.H. Regensburg <sup>3)</sup> verfolgt wurden. <sup>4)</sup>

- 1) Hier handelte es sich also nicht - wie bei R a i f f e i s e n und H a a s - von vornherein ausschließlich um eine Genossenschaftsorganisation, sondern um eine berufsständische Bewegung, aus der heraus sich erst die genossenschaftliche Betätigung entwickelte. Die Regensburger Genossenschaftsrichtung und insbesondere ihre im Rahmen dieser Untersuchung interessanten beiden Wirtschaftszentralen müssen daher immer auch im Zusammenhang mit dem Bayerischen Bauernverein gesehen werden, denn - einmal abgesehen von dem dominierenden Einfluß H e i m s - nicht zuletzt dadurch wird die besondere Ausprägung ihres Bildungswesens verständlich.
- 2) Im folgenden zitiert als LZG. Ihr Sitz war ursprünglich Ansbach, (Vgl. Der Bayerische Bauernverein in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Hrsg. v. Georg H e i m , 2.Aufl., Ansbach o.J., S.69.) seit 1907 Regensburg; (Vgl. Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft des Bayerischen Bauernvereins für Ein- und Verkauf e.G.m.b.H. in Regensburg. Eine Jubiläumsschrift anlässlich ihres 25jährigen Bestehens am 29. Dezember 1925, Regensburg 1925, S.61 f.) von diesem Zeitpunkt ab bürgerte sich auch die Bezeichnung Regensburger Genossenschaftsorganisation ein. (So R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.424.)
- 3) Im folgenden zitiert als Gewa.
- 4) Die beiden Wirtschaftszentralen stellten zusammen mit dem 1911 gegründeten Landwirtschaftlichen Revisionsverband des Bayerischen Bauernvereins e.V. - Regensburg die Spitzeninstitute der zweistufig aufgebauten und regional auf den bayerischen Raum be-

Die hier entfaltete Bildungsaktivität fügt sich zwar nicht unmittelbar in den für das Bildungswesen der beiden großen ländlichen Genossenschaftssysteme beschriebenen Gestaltungsrahmen ein, zeigt jedoch eine enge Beziehung zu den Vorstellungen R a i f f e i s e n s über die sozialpädagogische Förderung des Landvolks. Während man aber beim Generalverband für die Verwirklichung dieser Ideen keine befriedigende Lösung gefunden hatte, wurden hier neuartige Wege beschritten, wodurch es mit bemerkenswertem Erfolg gelang, einer Realisierung näherzukommen. Das allein rechtfertigt schon die Einbeziehung dieser verhältnismäßig kleinen Organisation in die Betrachtung. Damit ist auch der Rahmen der Untersuchung abgesteckt; es soll nur das von den Wirtschaftszentralen der Regensburger Organisation getragene Wirken Berücksichtigung finden, das dem Wesen nach der allgemeinen, also über das spezifisch Genossenschaftliche hinausgehenden sozialpädagogischen Tätigkeit für Mitglieder und auch Außenstehende zuzurechnen ist.<sup>1)</sup> Dagegen müssen die sonstigen Maßnahmen, insbesondere solche zur fachlichen Unterweisung von Funktionären des Bauernvereins oder von Genossenschaftsmitarbeitern der Regensburger Organisation ausgeklammert bleiben, weil sich darin keine herausragenden Neuerungen zeigten, die zu einer Behandlung Anlaß geben würden.

Der bayerische Bauernführer Georg H e i m - er verfügte damals bereits über eigene genossenschaftliche Erfahrungen -<sup>2)</sup> war als

---

grenzten Regensburger Genossenschaftsorganisation dar. Nähere Ausführungen über deren Entwicklung finden sich in Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.30 ff., sowie bei R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.408 ff.

- 1) Selbst hierbei soll nur die Aktivität herausgestellt werden, die sich deutlich von vergleichbaren Bemühungen sowohl beim Generalverband als auch beim Reichsverband abhob.
- 2) H e i m konnte seine ersten genossenschaftlichen Erfolge mit der 1894 gegründeten Fichtelgebirgsverkaufsgenossenschaft und den ihr angeschlossenen Darlehenskassenvereinen erzielen. (Näheres darüber findet sich bei R e n n e r , Hermann: Georg Heim der Bauerndoktor. Lebensbild eines "ungekrönten Königs", München -



Gründer, maßgeblicher Leiter und überragende, indes nicht unumstrittene Persönlichkeit der Regensburger Zentralgenossenschaft auch der Initiator der dort verfolgten Bildungsbestrebungen.<sup>1)</sup> Wie schon angedeutet, zeigte die von ihm vertretene Grundkonzeption eine weitgehende Ähnlichkeit zu den vergleichbaren Gedanken R a i f f e i s e n s . Nach H e i m s Auffassung hatte die genossenschaftliche Betätigung - hier im Rahmen der gleichgerichteten Zielsetzungen des Bauernvereins -<sup>2)</sup> ebenfalls nicht nur ökonomischen, sondern auch sozialen und sittlich-religiösen Zwecken zu dienen. Im Gegensatz zu den rein wirtschaftlich eingestellten Genossenschaften sollte seine Organisation ein umfassendes Programm verwirklichen, das sich die "Erhaltung eines christlichen, vaterländischen, bodenständigen, wirtschaftlich gesunden Bauernstandes"<sup>3)</sup> zur Aufgabe machte. In dieser Grundidee bestanden somit gegenüber dem Generalverband keine Wesensunterschiede;<sup>4)</sup> insbesondere trat auch hier das weltanschauliche Element sehr stark hervor,<sup>5)</sup> allerdings in einem etwas anderen Sinne als bei R a i f f e i s e n ; das christliche Fundament, auf welches dieser seine Genossenschaften gestellt wissen wollte, umfaßte die das Christentum generell prägenden Prinzipien und zeichnete sich im übrigen durch Toleranz, wenn nicht durch

---

Bonn - Wien 1960, S.43 ff.; siehe auch Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.10, und H e i m , Georg: Bauernbriefe über die Gründung und Geschäftsleitung von Raiffeisen-Vereinen besonders als Verkaufsgenossenschaften, Regensburg 1895.)

- 1) Vgl. auch Bayerische Agrargeschichte. Die Entwicklung der Land- und Forstwirtschaft seit Beginn des 19. Jahrhunderts. Hrsg. v. Alois S c h l ö g l , München 1954, S.568.
- 2) H e i m stellte diese Kongruenz ausdrücklich fest: "Unser Ziel und demnach unser Arbeitsprogramm deckt sich mit dem des christlichen Bauernvereins" ( H e i m , Georg: Schlußwort und Rückblick, in: Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.289.).
- 3) Ebenda, S.290 f. (Zitat im Original gesperrt.)
- 4) Eine Abweichung bestand lediglich darin, daß sich R a i f f e i s e n generell auf die Landbevölkerung bezog, während es H e i m primär um die Bauern selbst ging.
- 5) H e i m distanzierte sich ausdrücklich von der sogenannten Neutralität anderer Genossenschaftsorganisationen: "Wir sagen nicht, 'Unsere Genossenschaft ist paritätisch und neutral', wir bekennen, daß wir in erster Linie auf die Erhaltung eines christlichen Bauernstandes hinarbeiten." ( H e i m , G.: Schlußwort ..., a.a.O., S.291.)



Indifferentismus aus. Demgegenüber war für H e i m die christliche Prägung seiner Genossenschaftsorganisation gleichbedeutend mit einer Orientierung an den Lehren der katholischen Kirche, <sup>1)</sup> ohne deshalb in eine konfessionelle Unduldsamkeit zu verfallen. <sup>2)</sup>

Diese Grundkonzeption bestimmte auch die Ausgestaltung der von der Regensburger Zentralgenossenschaft getragenen oder geförderten Bildungsarbeit, die nach einem Generalversammlungsbeschluß im Jahre 1910 <sup>3)</sup> durch Aufnahme folgender Bestimmung in die Satzung ausdrücklich als Tätigkeitsbereich anerkannt wurde: "Vor allem stellt sich die Genossenschaft die Aufgabe, auf dem Gebiete der Erziehung, des Unterrichts, der Bildung und der Wohltätigkeit zugunsten des Bauernstandes zu wirken." <sup>4)</sup> Ähnlich wie beim Generalverband war damit der Rahmen für das sozialpädagogische Wirken sehr weit gesteckt.

B. Ausrichtung der Zielsetzungen auf eine berufsständisch-staatspolitische Bildung sowie land- und hauswirtschaftliche Fachschulung des bäuerlichen Nachwuchses

Bei der Verfolgung dieses Anliegens wählte H e i m im Gegensatz zur Neuwieder Organisation, die das Hauptaugenmerk auf den Mitgliederkreis insgesamt richtete, einen erfolgversprechenderen Weg, indem er sich von vornherein primär um die erfahrungsgemäß für Bildungs-

- 
- 1) Dies zeigt sich unter anderem auch darin, daß er die auf seine Veranlassung hin gegründeten Schulen durchwegs der Leitung von Klöstern oder Ordensleuten unterstellte.
  - 2) So waren beispielsweise die katholisch ausgerichteten Bildungsanstalten der Regensburger Organisation auch Andersgläubigen zugänglich. (Vgl. Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.123 u. 160.)
  - 3) Vgl. dazu R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.475, sowie Bilanz und Geschäftsbericht der Landwirtschaftlichen Zentralgenossenschaft des Bayerischen Bauernvereins (e.G.m.b.H.) in Regensburg für das Geschäftsjahr vom 1. Juli 1930 bis 30. Juni 1931, Regensburg (1931), (Im folgenden zitiert als BGLZG 19./... wobei die Jahresangabe jeweils das Berichtsjahr ausweist.) S.2.
  - 4) § 1, Ziff.6, Satz 3 des Statuts der Landwirtschaftlichen Zentralgenossenschaft des Bayer. Bauernvereins für Ein- und Verkauf e.G.m.b.H. (Geschäftssitz in Regensburg). Fassung nach Generalversammlungsbeschlüssen von den Jahren 1902, 1903, 1905, 1906, 1907, 1908, 1909, 1910, 1911, 1912, 1913, 1914, 1916, 1918, Regensburg o.J.

anliegen aufgeschlossenerer junge bäuerliche Generation bemühte. <sup>1)</sup> Die Konkretisierung der dabei in dem beschriebenen Rahmen verfolgten Zielsetzungen spitzte sich auf zwei Schwerpunkte zu. Um sowohl eine Aktivierung der Selbstverwaltung in Gemeinde und Genossenschaft wie eine rationellere und marktgerechtere landwirtschaftliche Betriebsführung zu erreichen, umfaßte das erste Hauptanliegen die staatsbürgerliche und kaufmännische Unterweisung erwachsener Bauernsöhne. H e i m hoffte diesem Ziel durch Elitebildung - dem nicht zuletzt wegen der möglichen Multiplikatorwirkung zweckmäßigsten Weg, der sich bei einem großen Kreis zu erfassender Personen für eine intensive Schulung durch ein zentrales Institut mit relativ sehr begrenzter Kapazität anbietet - verhältnismäßig schnell näherzukommen. <sup>2)</sup> Die zweite vorrangige Intention galt der Verbesserung der land- und hauswirtschaftlichen Fachausbildung, verbunden mit einer charakterlichen Erziehung und einer Vertiefung der inneren Bindung der jungen Menschen an den ländlichen Lebensraum. <sup>3)</sup> In beiden Fällen trat als Komponente noch die sittlich-religiöse Formung primär katholischer Prägung hinzu. <sup>4)</sup>

- 
- 1) Vgl. R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.473 f., sowie Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.292 f., und Der Bayerische Bauernverein ..., a.a.O., S.79.
- 2) In seiner Rede auf der Festversammlung anläßlich der Eröffnung der noch zu behandelnden Regensburger Kurse am 5. November 1907 legte H e i m seine Gedanken hierüber wie folgt dar: "wenn es uns gelingt, in jede Gemeinde nur einen Mann zu setzen, der in all" dem unterrichtet ist, was heute jeder Bauer vom öffentlichen und geschäftlichen Leben wissen sollte, ... so wird dieser Mann für eine ganze Generation einer solchen Gemeinde Lehrer und Anreger werden können." (Entnommen aus einer Wiedergabe der Rede - der zitierte Satz ist darin gesperrt gedruckt - in 25 Jahre Regensburger Kurse. Jubiläumsschrift aus Anlaß ihres 25jährigen Bestehens. (1907 - 1932), Regensburg (1932), S.14.) - Der Elitedanke wurde nach dem Ersten Weltkrieg im Reichsverband auch von L e m b k e im Zusammenhang mit der Befürwortung ländlicher Volkshochschulen (Vgl. L e m b k e , F.: Die ländlichen Volkshochschulen ..., a.a.O., S.141 f.) und ebenso bei der Funktionsbestimmung der erwähnten Genossenschaftsschule Halle aufgegriffen. (Vgl. JR 1928, S.43 f.)
- 3) Der zuletzt genannte Gesichtspunkt war besonders auch für die Errichtung und Ausgestaltung der Schule der LZG maßgebend.
- 4) Die Bildungsbestrebungen werden bei der Behandlung der Maßnahmen teilweise noch eingehender erläutert.

Den Anstoß zur Verfolgung dieser Bildungsziele erhielt H e i m durch die nach seiner Auffassung im staatlichen Erziehungssystem vorhandenen Lücken und Unzulänglichkeiten, denen er mit seiner Konzeption begegnen zu können hoffte. <sup>1)</sup> Es erscheint bemerkenswert, daß er damit Vorhaben verwirklichen wollte, die wohl dem genannten Auftrag der Zentralgenossenschaft entsprachen, ihr selbst aber zunächst keinen unmittelbaren Nutzen verschafften. <sup>2)</sup> Das läßt auf eine sehr idealistische Einstellung bei H e i m schließen. Insgesamt entwickelte er auf dem hier zu behandelnden Bildungssektor gegenüber R a i f f e i s e n konkretere Vorstellungen.

C. Zentralistische Organisationsstruktur der Bildungsarbeit - Errichtung der Regensburger Genossenschaftsschule sowie land- und hauswirtschaftlicher Unterrichtsanstalten

Die bei der Zielanalyse dargelegte Ähnlichkeit der Auffassungen von R a i f f e i s e n und H e i m läßt sich hinsichtlich ihrer Vorstellungen über die Durchführung der Bildungsarbeit nicht mehr erkennen. R a i f f e i s e n vertrat den Standpunkt, daß die sozialpädagogische Betätigung vorwiegend seitens der Primärgenossenschaften zu erfolgen hatte; H e i m wollte dagegen die skizzierten Bildungsaufgaben im Rahmen der Zentralgenossenschaft verwirklichen. Für ihn war diese Unternehmung im Grunde nur das Instrument zur Finanzierung der geplanten Wohlfahrts- und Bildungseinrichtungen; die Überschüsse sollten deshalb für derartige Zwecke Verwendung finden und nicht direkt zur Verteilung kommen. <sup>3)</sup> Bereits 1904 ver-

---

1) Vgl. dazu Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.124 ff. u. 145, sowie auch Der Bayerische Bauernverein ..., a.a.O., S.88 f.

2) Erst auf längere Sicht war eine Rentabilität dieser Bemühungen z.B. dadurch zu erwarten, daß von dem geschulten bäuerlichen Nachwuchs stärkere Impulse zur Intensivierung der Geschäftsbeziehungen zwischen der Zentrale und den ihr angeschlossenen Genossenschaften und Landwirten ausgingen.

3) Vgl. Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.111 ff., sowie auch 25 Jahre Regensburger Kurse ..., a.a.O., S.2. Obwohl in dieser Hinsicht wiederum eine Parallele zwischen H e i m und R a i f f e i s e n - man denke an den Stiftungsfonds - erkennbar wird, so kommt doch gleichzeitig ein Unterschied in den Vorstellungen beider zum Ausdruck. Letzterer ordnete, jedenfalls nach Aufgabe des Casinogedankens, die Genossenschaft selbst als Träger und Mittelpunkt der Erziehungsarbeit

fügte man nach ausreichender Reservenbildung erstmals über Mittel für Schulungsmaßnahmen. <sup>1)</sup>

Am 1. August 1907 wurde in der LZG eine Abteilung für Wohlfahrtseinrichtungen geschaffen; sie hatte künftig auch das gesamte Erziehungswesen der Zentrale zu betreuen. <sup>2)</sup> Mit der Trennung von Geld- und Warengeschäft übernahm die Gewa ab 1927 diese Abteilung und führte sie bis zur Fusion mit der BayWa im Jahre 1934 weiter. <sup>3)</sup>

Um die Durchführung der vorgesehenen Bildungsarbeit zu ermöglichen, setzte sich H e i m für die Errichtung von Schulen ein. Diese sollten - was in der Tat auch durchwegs gelang - folgenden Bedingungen, soweit es mit den jeweiligen Zielsetzungen vereinbar war, gerecht werden: <sup>4)</sup>

1. Standort auf dem Lande,
2. Verbindung mit einem Mustergut,
3. Errichtung in Klöstern mit Internat. <sup>5)</sup>

---

ein, H e i m dagegen sah in der genossenschaftlichen Betätigung die Finanzierungsquelle für den Aufbau und Unterhalt besonderer Schulungsinstitutionen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß dieser eine Zentrale zugrunde legte, während sich jener auf die für eine eigene Bildungsarbeit jedenfalls infolge des unmittelbaren persönlichen Kontaktes mit den Mitgliedern besser geeigneten Ortsgenossenschaften bezog.

- 1) Vgl. Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.117, und R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.475.
- 2) Siehe dazu Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.111, sowie BGLZG 1930/31, S.2.
- 3) Vgl. BGLZG 1930/31, S.2, und R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.454, 464 u. 471 ff.
- 4) Einer der Bestimmungsgründe für diese Anforderungen war das Bemühen, Standort und Ausgestaltung der Schulen so zu wählen, daß die Teilnehmer der Landwirtschaft nicht entfremdet wurden. (Siehe Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.120 u. 122.)
- 5) Vgl. ebenda, S.120 ff. - Hier kommt mit der Forderung nach einem Anschluß der Schulen an Klöster die ausgeprägte religiöse Durchdringung der Vorstellungen H e i m s wiederum deutlich zum Ausdruck. (Siehe auch W a r t n e r , Rudolf: Bildungswesen, das genossenschaftliche, in: Internationales Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, (Bd.I.), a.a.O., S.115.)



Von den gegründeten Unterrichtsanstalten darf die Regensburger Genossenschaftsschule <sup>1)</sup> zweifellos als bedeutendste und in ihrer Intention damals einzigartige genossenschaftliche Bildungsstätte gelten; sie diente der vorgesehenen staatsbürgerlichen und kaufmännischen Unterweisung. <sup>2)</sup> Die Eröffnung fand im Jahre 1907 statt; die Zentralgenossenschaft hatte ein eigenes Schulgebäude mit 100 Plätzen bereitgestellt, das aber bereits im Jahre 1912 infolge des starken Andrangs durch ein größeres Haus für 120 Lehrgangsteilnehmer ersetzt werden mußte. Das neue Gebäude enthielt zur Pflege des religiösen Lebens in der jeweiligen Kursgemeinschaft auch eine Hauskapelle. <sup>3)</sup>

Während die Regensburger Schule ausschließlich von der LZG errichtet und getragen wurde, beteiligten sich an den übrigen Bildungsinstituten ausnahmslos Ordensvereinigungen. <sup>4)</sup> Innerhalb des General-

- 
- 1) Gemeinhin war die Schule nicht unter dieser Bezeichnung bekannt, sondern unter dem Namen der in ihr abgehaltenen Lehrgänge, der Regensburger Kurse. Tatsächlich handelte es sich hier aber um eine ausgesprochene Bildungsanstalt mit selbständiger Leitung, eigenem Schulgebäude mit Internat, klar umrissenem Aufgabengebiet, festem Lehrplan und periodisch wiederkehrendem Unterrichtsbetrieb. Auch He i m gebrauchte dafür den Ausdruck Genossenschaftsschule. (Vgl. Der Bayerische Bauernverein ..., a.a.O., S.88.)
  - 2) Diese Schule erfüllte als einzige nicht die genannten drei Grundforderungen, was allerdings bei Berücksichtigung ihrer besonderen Aufgaben verständlich wird; die fehlende Unterbringung in einem Kloster versuchte He i m dadurch auszugleichen, daß er die Leitung einem Jesuitenpater übertrug. (Vgl. dazu Der Bayerische Bauernverein ..., a.a.O., S.88, und Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.121 f.)
  - 3) Näheres darüber bei B u c k e l e y, August: Die Regensburger Kurse. Festschrift zur Eröffnungsfeier vom 5. November 1907, Regensburg (1907), S.7 f., in Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.126 f. u. 135 f., und in 25 Jahre Regensburger Kurse, a.a.O., S.8 ff. u. 19 f.
  - 4) Es erhebt sich hier grundsätzlich die Frage, ob es demgegenüber in andersgelagerten Situationen generell abwegig ist, zur Realisierung von genossenschaftlichen Bildungsvorhaben auch externe Träger einzuschalten, wenn dazu die eigenen Voraussetzungen fehlen. Sofern dadurch keine Verfälschung der Ziele erzwungen wird, erscheint das durchaus vertretbar. Der Erfolg, den He i m verbuchen konnte, ist sicherlich nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß er es verstand, die über die Möglichkeiten seiner Organisation hinausgehenden Aufgaben gemeinsam mit anderen dafür geeigneten Institutionen in Angriff zu nehmen.



verbandes war eine vergleichbare Lösung nicht zu erkennen, obwohl die sehr weitgesteckten erzieherischen Bestrebungen R a i f f - e i s e n s die Kräfte seiner Darlehenskassenvereine überstiegen.

Noch vor der Gründung der Regensburger Kurse befaßte sich H e i m mit dem Gedanken einer Verbesserung der bisherigen landwirtschaftlichen Fachausbildung. <sup>1)</sup> Als das Benediktinerkloster Weltenburg im Jahre 1904 eine landwirtschaftliche Winterschule eröffnete, unterstützte er dieses Vorhaben durch die Entsendung von 12 Stipendiaten. In der Folgezeit entstanden bis 1921 auf direkte Veranlassung der Zentralgenossenschaft zum Zweck der landwirtschaftlichen Fachausbildung noch weitere 5 Klosterwinterschulen - in Bildhausen, Plankstetten, St. Ottilien, Ottobeuren und Schweiklberg -, für deren Tätigkeit laufend finanzielle Zuwendungen erbracht wurden. Bis auf zwei Ausnahmen <sup>2)</sup> setzten diese Winterschulen auch nach der Liquidation der Zentralgenossenschaft - abgesehen von kriegsbedingten Unterbre-

---

1) Seine Auffassungen hierzu legte H e i m 1904 auf dem Katholikentag in Regensburg dar. (Siehe dazu Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.123 ff.) Ursprünglich beabsichtigte er, aus Mitteln der Zentralgenossenschaft ein Mustergut mit einer angeschlossenen landwirtschaftlichen Fachschule zu errichten und der Leitung des Trapistenordens zu unterstellen, doch scheiterte dieser Plan am Widerstand nicht nur - wie H e i m annahm - des Bayerischen Landwirtschaftsrates, sondern auch der zuständigen Ministerien. (Vgl. dazu Der Bayerische Bauernverein ..., a.a.O., S.79 ff., sowie Note Nr.2541 des K. bayerischen Staatsministeriums des Innern für Kirchen- und Schulangelegenheiten v. 6. März 1904 an das K. Staatsministerium des Innern, Bericht Nr.592 des Bayerischen Landwirtschaftsrats v. 23. Mai 1904 an das K. Staatsministerium des Innern, Abteilung für Landwirtschaft, Gewerbe und Handel, und Note Nr.12569 des K. Staatsministeriums des Innern, Abteilung für Landwirtschaft, Gewerbe und Handel, v. 5. August 1904 an das K. Staatsministerium des Innern für Kirchen- und Schulangelegenheiten; Ausfertigungen der zuletzt genannten drei Quellen enthalten in: Acten des Königlichen Staats-Ministeriums des Innern. Betreff: Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft des bayer. Bauernvereins für Ein- und Verkauf. 1902 - 1907, Nr.6, Bd.I. (Im folgenden zitiert als: Acten - LZG I.))

2) Die Schule Bildhausen wurde bereits 1922 wieder geschlossen, (Vgl. Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.172.) während die von Ottobeuren 1936 den Schulbetrieb einstellte. (Vgl. Bayerische Agrargeschichte, a.a.O., S.364 f.)

chungen - ihre Tätigkeit fort. 1)

Wenige Jahre nach der Gründung der ersten Winterschule ging H e i m daran, für die weibliche Landjugend zur Vorbereitung auf ihre späteren Aufgaben in Familie und Landwirtschaft ebenfalls entsprechende Bildungseinrichtungen nach den genannten Grundsätzen zu schaffen. Von 1908 bis 1920 wurden auf Betreiben der Zentralgenossenschaft 8 Haushaltsschulen in Frauenklöstern - zu nennen sind im einzelnen Vohenstrauß, Waldsassen, Lohhof, Hochaltingen, St. Theobald, Schlehdorf, Vierzeinhelligen und Lülsfeld - errichtet und gefördert. 2)

Um für die Landwirtschaft brauchbare Arbeitskräfte zu gewinnen, eröffnete H e i m zwei Lehrlingsanstalten zur landwirtschaftlichen Ausbildung von Waisen in Kirchschletten und von Fürsorgezöglingen in Hohenkammer. Sie wurden ebenfalls der Leitung von Ordensvereinigungen übertragen und erhielten für ihre Tätigkeit finanzielle Beiträge. Hohenkammer mußte allerdings schon 1925 seinen Betrieb wieder einstellen. 3)

Schließlich ist hier noch ein 1906 gegründeter Schulfonds anzuführen, der die Weiterführung der Bildungsbemühungen der Zentralgenossenschaft auch für spätere Zeit gewährleisten sollte. H e i m stellte als erste Zuwendung 86 526,- Mark zur Verfügung. Der Fonds wuchs bis zum Jahre 1920 auf den ansehnlichen Betrag von 2 101 750,- Mark an, ging aber dann durch die Inflation verloren. 4) Damit sind die bedeutsamsten Bildungsinstitutionen der Regensburger Richtung genannt. 5)

---

1) Vgl. Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.117 ff. u. 165 ff., und auch Bayerische Agrargeschichte, a.a.O., S.360 ff., sowie R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.477 f.

2) Siehe dazu Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.185 f. u. 189 ff., sowie bei R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.483 f.

3) Vgl. BGLZG 1918/19, S.22, sowie Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.198 f.

4) Siehe dazu Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.225 f.; hier findet sich auch eine Aufstellung über die jährlichen Zuwachsraten des Fonds.

5) Erwähnenswert erscheinen allenfalls noch die von der Gewa neu errichteten landwirtschaftlichen Fachberatungsstellen, die mit

## D. Verfolgung der Bildungsziele durch Abhaltung oder Förderung von Schulungsveranstaltungen

Die den vorrangigen Aktionsbereich darstellende staatsbürgerliche und kaufmännische Schulung geeigneter Nachwuchskräfte aus der Landwirtschaft übernahm die Zentralgenossenschaft selbst. Ab 1907 ließ H e i m zu diesem Zweck Fortbildungslehrgänge für erwachsene Bauernsöhne - kurz Regensburger Kurse genannt - in der dafür erstellten Genossenschaftsschule in Regensburg abhalten. Anlässlich der Eröffnung des ersten Lehrgangs am 5. November 1907 kennzeichnete er das neue Vorhaben wie folgt: "Nicht landwirtschaftliche Fachschulen sind unsere Kurse, sondern unsere Kurse haben zum Ziele, den Teilnehmern Kenntnisse zu geben, die man als Staatsbürger und die man im praktischen Erwerbsleben braucht." <sup>1)</sup> In den Teilnahmebedingungen hieß es dementsprechend - womit gleichzeitig der Teilnehmerkreis abgegrenzt war -: "Zweck und Aufgabe der Regensburger landwirtschaftlichen Fortbildungskurse ist, erwachsenen volljährigen Bauernsöhnen eine gewisse staatsbürgerliche und kaufmännische Schulung zu gewähren, d.h. ihnen Kenntnisse beizubringen, die sie für ihr späteres Leben als Staatsbürger (Gemeindeschreiber, Bürgermeister etc.) und als Vereinsvorstände (Raiffeisenvereinsrechner, Obmänner u. dgl.) verwerten können. Die Kurse sind also keine Fachschule, auch keine landwirtschaftliche Fortbildungs- oder Winterschule." <sup>2)</sup> Der Unterricht erfolgte bei diesen Lehrgängen - eine

---

den entsprechenden staatlichen Institutionen zusammenarbeiteten; (Vgl. dazu Bilanz und Geschäftsbericht der Genossenschaftlichen Warenzentrale des Bayerischen Bauernvereins e.G.m.b.H. in Regensburg für das 3. Geschäftsjahr vom 1. Juli 1928 bis 30. Juni 1929, Regensburg (1929), (im folgenden zitiert als BGGewa 19../.., wobei die Jahresangabe jeweils das Berichtsjahr ausweist.) S.9, und R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.467.) sie stellten zwar keine grundsätzliche Neuerung dar, doch ist bemerkenswert, daß die Trägerschaft nicht - wie damals noch vorherrschend - beim Verband, sondern bei der Zentralgenossenschaft lag, was sich in der Folgezeit und vor allem nach 1945 weiter durchsetzte.

- 1) Zitiert nach einem Abdruck der Rede in Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.133. (Zitat im Original gesperrt.)
- 2) Nr.1 der Bedingungen zur Teilnahme an den Regensburger landwirtschaftlichen Fortbildungskursen, Regensburg o.J.; vgl. auch die wohl etwas spätere, prinzipiell aber nicht geänderte Fassung, zi-

Aufstellung über die insgesamt veranstalteten Regensburger Kurse ist in Tabelle 20 wiedergegeben - in Vortragsform mit Kolloquien, wobei mit der verbreiteten Erörterung praktischer Beispiele auch schon eine Art Fallmethode zur Anwendung kam.<sup>1)</sup> Zur Ergänzung des so behandelten Lehrstoffes, dessen Zusammensetzung sich aus Tabelle 21 entnehmen läßt, fanden zusätzliche Referate, Vortragsübungen und Exkursionen statt; für die Vertiefung des Erlernten im Selbststudium stand eine hauseigene Bibliothek zur Verfügung; Prüfungen fanden nicht statt.<sup>2)</sup> In dieser Gestaltung wurde von 1907 bis 1933 - ausgenommen eine kriegsbedingte Unterbrechung -<sup>3)</sup> jährlich ein Lehrgang mit durchschnittlich fünfmonatiger Dauer abgehalten. Die Teilnehmerzahlen lagen erheblich über denen an der Revisorenausbildungsanstalt der Neuwieder Organisation und an der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule, was auf die völlig anders gearbete Aufgabenstellung der Regensburger Kurse zurückzuführen ist, die offenbar eine höhere Schülerzahl erlaubte als die bei jenen betriebene funktionsbezogene genossenschaftliche Fachausbildung; während und nach der Inflationszeit war das Regensburger Institut allerdings zumeist nicht mehr voll ausgelastet, wie die merklich verminderte Beteiligung zeigt.<sup>4)</sup> Die finanziellen Aufwendungen für diese Kurse waren beachtlich. Jährlich wurden rund 18 000,- Mark<sup>5)</sup> für Unterricht, Wohnung und Zuschüsse an die Lehrgangsteilnehmer bereitgestellt, wobei jedoch die Vergabe von Stipendien nur an Mit-

---

tiert in 25 Jahre Regensburger Kurse, a.a.O., S.46; siehe außerdem Der Bayerische Bauernverein ..., a.a.O., S.85 f., Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.128 ff., und B u c k e l e y , A.: Die Regensburger Kurse, a.a.O., S.8 f.

- 1) Nach S t a u d i n g e r , F.: Kurze Übersicht über das genossenschaftliche Bildungswesen, Hamburg 1911, S.20.
- 2) Vgl. dazu B u c k e l e y , A.: Die Regensburger Kurse, a.a.O., S.9 f., Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.150 ff., und 25 Jahre Regensburger Kurse, a.a.O., S.50.
- 3) In dieser Zeit wurde das Kursgebäude als Lazarett zur Verfügung gestellt. (Vgl. 25 Jahre Regensburger Kurse, a.a.O., S.35 f.)
- 4) Gründe dafür erwähnen die herangezogenen Quellen nicht ausdrücklich; sicherlich sind aber auch hier Inflation, Verschärfung der Krisenlage in der Landwirtschaft und ein wachsender Mangel an Arbeitskräften nicht ohne Auswirkung geblieben.
- 5) Hierbei sind die Zahlen von 1914 bis 1923/24 eliminiert, da sie aufgrund ihrer kriegs- und inflationsbedingten Abweichungen von den übrigen Summen den Mittelwert zu sehr verfälschen würden.

Tabelle 20

Übersicht über die Regensburger Kurse <sup>1)</sup>

| Lfd. Nr.         | Jahr         | Teilnehmerzahl |                     | Aufwendungen der Zentralgenossenschaft in Mark |                         |                         |
|------------------|--------------|----------------|---------------------|------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                  |              | insgesamt      | davon unterstützt   | insgesamt                                      | davon für               |                         |
|                  |              |                |                     |                                                | Zuschüsse               | Sonstiges               |
| 1                | 1907/08      | 95             | 95                  | 16 987,-                                       | 9 430,-                 | 7 557,-                 |
| 2                | 1908/09      | 100            | 90                  | 16 616,-                                       | 8 850,-                 | 7 766,-                 |
| 3                | 1909/10      | 100            | 82                  | 14 707,-                                       | 7 740,-                 | 6 967,-                 |
| 4                | 1910/11      | 101            | 84                  | 18 854,-                                       | 7 450,-                 | 11 404,-                |
| 5                | 1911/12      | 100            | 80                  | 16 400,-                                       | 6 805,-                 | 9 595,-                 |
| 6                | 1912/13      | 119            | 96                  | 23 070,-                                       | 8 430,-                 | 14 640,-                |
| 7                | 1913/14      | 119            | 102                 | 20 966,-                                       | 8 198,-                 | 12 768,-                |
| 8                | 1914 - 1919* | -              | -                   | 13 292,-                                       | -                       | 13 292,-                |
| 9                | 1919/20      | 122            | 100                 | 52 141,-                                       | 15 495,-                | 36 646,-                |
| 10               | 1920/21      | 113            | 87                  | 70 451,-                                       | 18 000,-                | 52 451,-                |
| 11               | 1921/22      | 120            | 87                  | 116 779,-                                      | 21 420,-                | 95 359,-                |
| 12               | 1922/23      | 60             | 26                  | 5 028,-                                        | 378,-                   | 4 650,-                 |
| 13               | 1923/24      | 65             | 10                  | 6 002,-                                        | 168,-                   | 5 834,-                 |
| 14               | 1924/25      | 107            | 70                  | 18 224,-                                       | 5 096,-                 | 13 128,-                |
| 15               | 1925/26      | 103            | 72                  | 12 869,-                                       | 5 630,-                 | 7 239,-                 |
| 16               | 1926/27      | 87             | 63                  | 16 097,-                                       | 4 625,-                 | 11 472,-                |
| 17               | 1927/28      | 92             | 57**                | 20 410,-**                                     | 4 320,-**               | 16 090,-                |
| 18               | 1928/29      | 77             | 50                  | 18 689,-                                       | 3 645,-                 | 15 044,-                |
| 19               | 1929/30      | 69             | 51                  | 20 761,-                                       | 3 950,-                 | 16 811,-                |
| 20               | 1930/31      | 78             | 60                  | 17 261,-                                       | 4 605,-                 | 12 656,-                |
| 21               | 1931/32      | 59             | 40                  | 17 480,-                                       | 2 985,-                 | 14 495,-                |
| Teilsomme 1 - 20 |              | 1 886          | 1 402               | 533 084,-                                      | 147 220,-               | 385 864,-               |
| 21               | 1932/33      | 67             | 49 <sup>+</sup>     | 18 263,- <sup>+</sup>                          | 3 724,- <sup>+</sup>    | 14 539,- <sup>+</sup>   |
| Insgesamt        |              | 1 953          | 1 451 <sup>++</sup> | 551 347,- <sup>++</sup>                        | 150 944,- <sup>++</sup> | 400 403,- <sup>++</sup> |

\* Von 1914 bis 1919 fanden keine Lehrgänge statt; es entstanden der Zentralgenossenschaft daher nur die ausgewiesenen allgemeinen Kosten.

\*\* Vgl. zu diesen Zahlen die Hinweise unter 1).

<sup>+</sup> Diese Werte sind mangels Quellenangaben näherungsweise wie folgt abgeleitet. Die Zahl der unterstützten Teilnehmer wurde unter Bezugnahme auf die 67 Teilnehmer insgesamt auf der Basis des Durchschnitts des jeweiligen prozentualen Anteils der geförderten Teilnehmer an den Gesamtteilnehmerzahlen der Kurse 1929/30 - 1931/32 errechnet; diese Kursjahre erschienen sowohl in zeitlicher Hinsicht als auch unter Bezugnahme auf die Kursbeteiligung am besten für ein derartiges Vorgehen geeignet. Die Höhe der wahrscheinlichen Zuschüsse wurde durch das Produkt aus der abgeleiteten Stipendiatenzahl und dem arithmetischen Mittel der ebenfalls im oben genannten Zeitraum auf jeden unterstützten Teilnehmer pro Kurs entfallenden Förderungssumme ermittelt. In gleicher Weise erfolgte auch die Berechnung der Aufwendungen für Sonstiges, hier allerdings unter Heranziehung der Gesamtteilnehmerzahlen. Die Addition beider Näherungswerte ergab die wahrscheinlichen Gesamtaufwendungen.

<sup>++</sup> Diese Endsummen sind nur unter den zu 1932/33 erwähnten Einschränkungen, also nur näherungsweise richtig; siehe im Übrigen die Hinweise unter 1).

1) Erstellt nach den Angaben in Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.153, in 25 Jahre Regensburger Kurse, a.a.O., S.65, sowie in BGewA 1927/28 - 1932/33 und bei R i d , H o c h e m e g e , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.483. In der zuletzt genannten Quelle finden sich geringfügige Abweichungen von den hier ausgewiesenen Endsummen, was - ein genauer Unterlagenhinweis wird nicht gegeben - u.a. möglicherweise auf die Heranziehung von uns nicht zugänglichen genaueren Angaben für 1932/33 und eine aufgerundete Kostenberechnung zurückzuführen ist. Im Übrigen weist BGewA 1927/28 für den Kurs 16 insgesamt 58 unterstützte Teilnehmer, 4 760,- Mark Zuschüsse und demnach 20 850,- Mark Gesamtaufwendungen aus; es wurden demgegenüber jedoch die oben angeführten Zahlen aus 25 Jahre Regensburger Kurse gewählt, da diese einer bis 1929 reichenden Übersicht in BGewA 1928/29 entsprechen.



Tabelle 21

Lehrplan der Regensburger Kurse

Stand: 1924 <sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr. | Fachgebiet                                                    | Zahl der<br>Wochen-<br>stunden |
|-------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|             | <b>Hauptfächer</b>                                            |                                |
| 1           | Rechtskunde                                                   | 12                             |
| 2           | Gemeindeschreiberei                                           | 11                             |
| 3           | Einfache landwirtschaftliche<br>Buchführung                   | 4                              |
| 4           | Genossenschaftliche Buchführung                               | 4                              |
|             | <b>Nebenfächer</b>                                            |                                |
| 5           | Landwirtschaftliche Geschäfts- und<br>Warenkunde              | 1                              |
| 6           | Futtermittellehre                                             | 1                              |
| 7           | Landwirtschaftliche Maschinenkunde<br>mit praktischen Übungen | 1                              |
| 8           | Versicherungswesen                                            | 1                              |
| 9           | Stenographie                                                  | 3                              |
|             | <b>Wahlfächer</b>                                             |                                |
| 10          | Gesang                                                        | 3                              |
| 11          | Harmonium- und Orgelspiel                                     | ?                              |
| Insgesamt   |                                                               | 41*                            |

\* ohne 11.

glieder von Bauernvereinssektionen erfolgte, die mit der Zentralgenossenschaft in Geschäftsbeziehung standen. <sup>2)</sup> So gelang es, eine

1) Erstellt nach den Angaben in Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.148 ff.

2) Dieses Prinzip, das auch für die Vergabe von Stipendien zum Besuch der anderen Schulungsstätten der Regensburger Zentralgenossenschaft Gültigkeit hatte, ist ebenso wie das der Zulassung von Nichtkatholiken zu entnehmen aus einem Schreiben der Landwirtschaftlichen Zentralgenossenschaft Regensburg v. 5. November 1908 an die Kammer des Innern der K. Regierung der Oberpfalz und von Regensburg, Eingangs-Nr. 29245, enthalten in: Acten - LZG I; vgl. auch Der Bayerische Bauernverein ..., a.a.O., S.88, und Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.224 f.

dem gesamten bäuerlichen Nachwuchs zugängliche staatspolitisch-befurstandische Fortbildungsmglichkeit bereitzustellen und dabei gleichzeitig die Mitglieder der Regensburger Organisation noch in besonderem Maße zu fördern.

Der beschriebenen Zweckbestimmung der Kurse entsprach die Gestaltung des in Tabelle 20 wiedergegebenen Lehrplans, der - geringe Abweichungen in der ersten Zeit ausgenommen - <sup>1)</sup> bis 1924 gültig war. In diese Fächerverbindung wurden in späteren Jahren noch die Gebiete Staatsburgerkunde, Volkswirtschaftslehre und bayerische Geschichte aufgenommen. <sup>2)</sup> Man erkennt aus der Verteilung der Wochenstunden die Betonung der für Gemeindeverwaltung oder genossenschaftliche Geschäftsführung relevanten Stoffgebiete. Die Einbeziehung landwirtschaftlicher Fächer entsprach der Ausrichtung der Kurse auf die Verhältnisse im bäuerlichen Lebensraum. Von vornherein wurde bewußt Wert darauf gelegt, nur das für die Bedürfnisse der Praxis bedeutsame Wissen in allgemeinverständlicher Weise zu vermitteln <sup>3)</sup> - eine den Erfolg dieser ungewöhnlichen Lehrgänge sicherlich begünstigende Einstellung. Es bleibt hier noch zu vermerken, daß man in späteren Jahren zur religiösen Festigung der Teilnehmer die Kurse jeweils mit dreitägigen Exercitien auf freiwilliger Basis - das gilt ebenso für die noch zu behandelnden Lehrgänge an den landwirtschaftlichen Winterschulen und den Haushaltungsschulen - abschloß, die auf reges Interesse stießen. <sup>4)</sup>

Die Frage nach der Ausstrahlung und Wirkungsbreite der Kurse läßt sich kaum eindeutig beantworten; sicherlich gelang es nicht, aus je-

---

1) Der ursprüngliche Lehrplan findet sich zum Vergleich bei B u c k e l e y , A.: Die Regensburger Kurse, a.a.O., S.13 ff., sowie in Der Bayerische Bauernverein ..., a.a.O., S.86 f.

2) Vgl. dazu 25 Jahre Regensburger Kurse, a.a.O., S.47 ff.

3) H e i m sagte in der bereits erwähnten Eröffnungsrede: "Es ist uns nicht hierbei zu tun um feine Begriffsbestimmungen und Haarspaltereien, wir wollen die Grundzüge und das Fundamentale unseren Kursteilnehmern beibringen ... Sie müssen ihr Wissen parat haben für alles, was das gewöhnliche tägliche Leben bringt und müssen zur Nutzenwendung nur insoweit angeleitet werden." (Zitiert nach der Wiedergabe der Rede in Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.131.)

4) Vgl. Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.152.

dem Dorf einen Lehrgangsteilnehmer zu gewinnen, doch spricht die insgesamt sehr rege Beteiligung dafür, daß im Laufe mehrerer Jahre eine größere Zahl von Gemeinden über Regensburger Schüler verfügte, was wiederum nicht besagt, daß diese Leute auch die erworbenen Kenntnisse in entsprechender Weise einsetzten; immerhin wird berichtet, daß viele von ihnen Funktionen in Gemeindeverwaltungen, im Genossenschaftswesen, in Bauernvereinen oder sonstigen Standesorganisationen, zuweilen auch in Bauernkammern und sogar in Parlamenten übernahmen. <sup>1)</sup> Selbst wenn der Zweck der Kurse nicht in jeder Hinsicht erreicht worden sein sollte, so ist doch allein die Tatsache, daß überhaupt versucht wurde, Neuland zu betreten und eine Lücke im ländlichen Bildungswesen auszufüllen, als sehr verdienstvoll anzusehen. Heim schuf mit diesen Lehrgängen, die als Schwerpunkt der gesamten Bildungsbemühungen der Zentralgenossenschaft zu betrachten sind, ein Erziehungsinstrument, das sowohl hinsichtlich seiner Zielsetzungen wie in bezug auf seine Ausgestaltung neuartig war und auch noch über die erzwungene Einstellung im Jahre 1933 hinaus weiter wirkte als richtungsweisende Initiative für vergleichbare Bemühungen außerhalb des Genossenschaftssektors nach 1945. <sup>2)</sup> Für die Fortentwicklung der genossen-

---

1) Vgl. Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.163 f., sowie 25 Jahre Regensburger Kurse, a.a.O., S.62 ff., und Bayerische Agrargeschichte, a.a.O., S.611. Sicher war dies nicht allein auf die Regensburger Kurse zurückzuführen; so ist es z.B. sehr wahrscheinlich, daß die Lehrgänge überwiegend nur von den geistig interessierten Bauernsöhnen besucht wurden, die an sich schon für die Übernahme von Führungspositionen in Gemeinde und Genossenschaft oder Bauernverein prädestiniert waren. Das widerspricht dem erfolgreichen Wirken der Kurse nicht; vielmehr soll damit lediglich einer Überbewertung der Lehrgänge entgegengetreten werden. Immerhin findet sich an der zuletzt zitierten Stelle die Aussage, daß die Kurse bald eine - das läßt auch auf eine gewisse Multiplikatorwirkung schließen - Aktivierung des öffentlichen Lebens in den Gemeinden und eine Intensivierung der persönlichen Verbundenheit im Genossenschaftswesen bewirkten. (Vgl. auch Haushofer, Heinz: Die grundsätzliche Stellung der Bayerischen Bauernschulen, in: Haushofer, Heinz, Augustin, Franz, Quinger, Gebhard, Röckl, Brunhild, Weber, Max: Fünf Jahre Bayerische Bauernschulen 1948/49 - 1953/54. Bericht über die Stellung, Entwicklung und Tätigkeit der Bauernschule Herrsching (früher Otto-beuren) und der Bäuerinnenschule Hartschimmelhof, o.O. o.J., S.7.)

2) Haushofer kennzeichnet - speziell im Hinblick auf die bayerischen Verhältnisse und unter Einblendung einer Würdigung der von Grundtvig eingeleiteten ländlichen Volkshoch-

schaftsspezifischen Bildungsarbeit blieben die Kurse allerdings ohne erkennbaren Einfluß.

In der Regensburger Genossenschaftsschule fanden außer diesen Lehrgängen von 1919 bis 1921 noch 3 Gemeindeschreiber- und Rechnerkurse von je fünfmonatiger Dauer für Kriegsinvalide statt. Sie wiesen einen ähnlichen Lehrplan auf, jedoch mit Betonung der Ausbildung als Gemeindeschreiber. Die Teilnehmerzahl betrug 173. Die Lehrgänge gehörten nach 1818 zu den ersten Maßnahmen, die von privater Seite unternommen wurden, um kriegsbeschädigten Landbewohnern eine Möglichkeit zu geben, eine neue Existenz innerhalb der Dorfgemeinschaft zu finden.<sup>1)</sup>

Während die Tätigkeit der Regensburger Schule von der Zentralgenossenschaft selbst getragen wurde, lag die Durchführung der land- und hauswirtschaftlichen Ausbildung bei Ordensgemeinschaften, finanziell unterstützt durch die LZG beziehungsweise Gewa. Es handelte sich hier also nur um mittelbare genossenschaftliche Bildungsarbeit.

Der landwirtschaftlichen Fachausbildung dienten die Kurse an den genannten Klosterwinterschulen. Sie erstreckten sich über zwei Jahre und umfaßten zwei Lehrgangsabschnitte jeweils von November bis Mitte März. Aufgabe war es, "Bauernsöhnen die ... unerläßliche landwirtschaftliche Ausbildung zu geben, die in der Volksschule erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten nach der praktischen Seite hin zu ergänzen und zu erweitern und ... das im Unterricht erlangte Wissen auf dem Ökonomiehof des Klosters praktisch einzuüben, um die Schüler zu befähigen, ihren landwirtschaftlichen Betrieb einmal nutzbringend zu führen."<sup>2)</sup> Der Lehrplan, der in späteren Jahren auch das Fach Genossenschaftswesen enthielt, entsprach dieser Aufgabenstellung und stimmte mit der Fächerverbindung an den staatlichen Winterschulen

---

schulbewegung in Dänemark - klar diesen Einfluß der Pioniertätigkeit von Heim auf die Gestaltung der heutigen Landvolkshochschulen; er vertritt aber für die Gegenwart eine stärkere Berücksichtigung der Allgemeinbildung. (Vgl. dazu Haushofer, H.: Die grundsätzliche Stellung ..., a.a.O., S.4 ff.)

1) Vgl. dazu Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.164 f., und 25 Jahre Regensburger Kurse, a.a.O., S.36 f.

2) Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.167.

überein. <sup>1)</sup> Die Kombination von Schule und landwirtschaftlichem Betrieb förderte zudem die Erhaltung der Verbundenheit der Schüler mit der bäuerlichen Arbeit, worauf H e i m besonderen Wert legte. Wie bei allen berufsständischen Bildungsmaßnahmen der Regensburger Organisation wurde auch hier die religiöse und charakterliche Erziehung besonders gepflegt. Den Unterricht erteilten fachlich ausgebildete Mönche; der Staat übte lediglich die Aufsichtsfunktion aus. Diese intensive Schulungstätigkeit wurde an einigen Winterschulen noch durch mehrwöchige landwirtschaftliche Spezialkurse ergänzt. Hinsichtlich der Zahl der Kurse und Teilnehmer sowie der von der Zentralgenossenschaft dafür - und ebenso für die weiteren noch zu erwähnenden Maßnahmen - aufgewendeten Mittel in Form von Stipendien oder Kostenzuschüssen sei auf die zusammenfassenden Angaben in Tabelle 22 verwiesen. <sup>2)</sup>

Für die weibliche Landjugend fanden an den auf Betreiben der Regensburger Organisation gegründeten klösterlichen Haushaltungsschulen jeweils von November bis März hauswirtschaftliche Winterkurse statt. Aufgabe dieser Lehrgänge sollte es sein, in Theorie und Praxis die zur erfolgreichen Führung eines ländlichen Haushalts "notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln, den Sinn für Ordnung und Reinlichkeit zu wecken, die Liebe zum Landleben zu erhalten und zu fördern und die religions-sittliche Charakterbildung zu vertiefen." <sup>3)</sup> Man verfolgte also ebenfalls nicht ausschließlich Fachausbildung, sondern eine hauswirtschaftlich orientierte erzieherische Gesamtkonzeption. Neben diesen Lehrgängen wurden zunächst noch sechswöchige Nähkurse und nach dem Ersten Weltkrieg Sommerhaushaltungskurse von dreimonatiger Dauer abgehalten. Außerdem gab die Zentralgenossenschaft seit 1908 Zuschüsse zum Besuch von Wanderkursen und sogenannten fliegenden Haushaltungsschulen. <sup>4)</sup>

---

1) Diese Schulen waren deshalb auch gegenüber den staatlichen Kreiswinterschulen gleichberechtigt. (Vgl. Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.166.)

2) Ausführlichere Darstellungen über die Tätigkeit der Winterschulen und die Aufwendungen der LZG finden sich ebenda, S.165 ff., in BGGewa 1927/28 - 1932/33, sowie in Bayerische Agrargeschichte, a.a.O., S.360 ff.

3) Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.186.

4) Hinsichtlich der hauswirtschaftlichen Bildungsarbeit siehe im übrigen ebenda, S.185 ff., sowie BGGewa 1927/28 - 1932/33



Die Ausbildung von Waisen in den beiden Lehrlingsanstalten Kirchschletten und Hohenkammer diente schließlich dazu, "dem Bauernstand ... einen schollentreuen, religiösen, fach- und charaktertächtigen Nachwuchs zu erziehen." <sup>1)</sup> Die Schulung in Kirchschletten umfaßte eine dreijährige Lehrzeit mit theoretischem und praktischem Unterricht. Nach erfolgreichem Abschluß übernahm die Anstalt die Vermittlung geeigneter Arbeitsplätze. Ebenso erhielten die Zöglinge in Hohenkammer eine landwirtschaftliche, zum Teil auch handwerkliche Ausbildung. <sup>2)</sup>

Eine Gesamtübersicht über die von der Regensburger Zentralorganisation bis zu ihrer zwangsweisen Auflösung nach der nationalsozialistischen Machtübernahme getragene oder geförderte sozialpädagogische Tätigkeit wurde in Tabelle 22 auf der Basis der verfügbaren Unterlagen versucht. Dabei sind nicht nur die Vielfalt der Kurse und die verhältnismäßig große Zahl der geschulten Personen bemerkenswert, sondern nicht minder die selbst für eine Zentralgenossenschaft recht beachtlichen Aufwendungen. <sup>3)</sup> Wir kennen bis heute keine zweite Genossenschaftsunternehmung in Deutschland, die außerhalb des spezifisch Genossenschaftlichen eine derart weitgehende und zum Teil neuartige Bildungsaktivität entfaltete oder unterstützte; dabei muß allerdings berücksichtigt werden, daß die Regensburger Richtung durch die enge Bindung an den Bayerischen Bauernverein eine besondere Stellung im ländlichen Genossenschaftssektor einnahm und entspre-

---

und R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.483 ff.

- 1) Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.200; siehe auch ebenda, S.204.
- 2) Vgl. dazu ebenda, S.199 ff., sowie BGGewa 1927/28 - 1932/33.
- 3) Entgegen der von seiten der Regensburger Organisation getroffenen Feststellung, daß diese Bildungsaufwendungen ohne staatlichen Zuschuß erbracht wurden, (Vgl. Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.a.O., S.231.) erhielt die LZG von der bayerischen Regierung Zuwendungen für Schulungszwecke; so wurden der Genossenschaft für die Durchführung der hauswirtschaftlichen Ausbildung in den Jahren 1908, 1910, 1911, 1912 und 1913 Zuschüsse in Höhe von 2 000,-, 1 500,-, 3 000,-, 2 000,- und 1 500,- Mark bewilligt. (Siehe Anweisung Nr.6026 c/3 des K. Staatsministeriums des Inneren v. 5. November 1913 an die K. Zentralstaatskasse, Ausfertigung enthalten in: Acten - LZG I.)

Tabelle 22

Gesamtübersicht über das sozialpädagogische Wirken der Regensburger Zentralgenossenschaft <sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr.                                          | Bildungseinrichtg.                              | Zeit-<br>raum      | Kurs-<br>zahl        | Teilnehmerzahl*        |                           | Aufwendungen der Zentralgenossenschaft<br>in Mark |                                    |                                   |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                      |                                                 |                    |                      | insge-<br>samt         | davon<br>unter-<br>stützt | insgesamt**                                       | davon für                          |                                   |
|                                                      |                                                 |                    |                      |                        |                           |                                                   | Zuschüsse                          | Sonstiges                         |
| Eigene Maßnahmen                                     |                                                 |                    |                      |                        |                           |                                                   |                                    |                                   |
| 1                                                    | Regensburger Kurse                              | 1907/32<br>1932/33 | 20<br>1              | 1 886<br>67            | 1 402<br>49**             | 533 084,-<br>18 263,-**                           | 147 220,-<br>3 724,-**             | 385 864,-<br>14 539,-**           |
| 2                                                    | Kurse für Kriegs-<br>invalide                   | 1919/21            | 3                    | 173                    | 137                       | 81 758,-                                          | 24 904,-                           | 56 854,-                          |
| 3                                                    | Organistenkurse                                 | 1919/29            | 15                   | 40                     | 40                        | 5 929,-                                           | 4 930,-                            | 999,-                             |
| Geförderte Maßnahmen                                 |                                                 |                    |                      |                        |                           |                                                   |                                    |                                   |
| Ausbildung an landw.<br>Winterschulen                |                                                 |                    |                      |                        |                           |                                                   |                                    |                                   |
| 4                                                    | Landw. Winterkurse                              | 1904/32<br>1932/33 | 193<br>10            | 9 089<br>446           | 5 040<br>250 <sup>+</sup> | 773 610,- <sup>+</sup><br>24 832,-                | 493 302,- <sup>+</sup><br>17 250,- | 280 308,- <sup>+</sup><br>7 582,- |
| 5                                                    | Metzger-Kurse                                   | 1911/15            | 39                   | 120                    | 108                       | 2 840,-                                           | 2 840,-                            | -,-                               |
| 6                                                    | Viehhaltungs- und<br>Melkkurse                  | 1921/32            | 4                    | 37                     | 14                        | 8 144,-                                           | 1 748,-                            | 6 396,-                           |
| Ausbildung an Haus-<br>haltungsschulen <sup>++</sup> |                                                 |                    |                      |                        |                           |                                                   |                                    |                                   |
| 7                                                    | Hauswirtschaftliche<br>Winterkurse <sup>†</sup> | 1908/32<br>1932/33 | 145<br>6             | 5 806<br>269           | 3 936<br>156 <sup>+</sup> | 471 651,- <sup>+</sup><br>13 357,-                | 382 089,- <sup>+</sup><br>12 012,- | 89 562,- <sup>+</sup><br>1 345,-  |
| 8                                                    | Näh-Kurse                                       | 1909/16            | 7                    | 156                    | 140                       | 4 615,-                                           | 4 615,-                            | -,-                               |
| 9                                                    | Sommer-Kurse                                    | 1919/32            | 25                   | 522                    | 297                       | 34 302,-                                          | 29 201,-                           | 5 101,-                           |
| 10                                                   | Wanderkurse                                     | 1907/32            | 554                  | 9 916                  | 7 886                     | 44 131,-                                          | 40 542,-                           | 3 589,-                           |
| Waisenausbildung an<br>Lehrlingsanstalten            |                                                 |                    |                      |                        |                           |                                                   |                                    |                                   |
| 11                                                   | Ausbildung in<br>Kirchschletten                 | 1918/32<br>1932/33 | 42<br>3 <sup>+</sup> | 509<br>30 <sup>+</sup> | 509<br>30 <sup>+</sup>    | 246 195,-<br>10 260,- <sup>+</sup>                | 106 241,-<br>6 780,- <sup>+</sup>  | 139 954,-<br>3 480,- <sup>+</sup> |
| 12                                                   | Ausbildung in<br>Hohenkammer                    | 1920/26            | 17                   | 681                    | 681                       | 601 156,-                                         | 601 077,-                          | 79,-                              |
| Teilsomme                                            |                                                 | 1904/32            | 1 064                | 28 935                 | 20 190                    | 2 807 415,-                                       | 1 838 709,-                        | 968 706,-                         |
| Insgesamt*†                                          |                                                 | 1904/33            | 1 084                | 29 747                 | 20 675                    | 2 874 127,-                                       | 1 878 475,-                        | 995 652,-                         |

\* Soweit Teilnehmer mehr als einen Kurs - das betrifft vor allem die Winterschulen besuchen, wurden sie dementsprechend mehrfach erfaßt. Die Endsummen der Teilnehmer insgesamt bzw. der unterstützten Teilnehmer lägen jeweils etwa um 1/6 niedriger, wenn die Zahl der effektiv teilnehmenden Personen zugrunde gelegt wäre.

\*\* Ohne Sachaufwendungen, wie z.B. für Bauten; diese eingeschlossen, dürfte sich die Endsumme um etwa 0,5 Mio. Mark erhöhen.

\*\* Aus Tabelle 20 übernommene Näherungswerte.

<sup>+</sup> Näherungswerte, unter Bezugnahme auf die Berichtsjahre 1929/30 - 1931/32 - für die Lehrlingsanstalt Kirchschletten wurden aufgrund von Wahrscheinlichkeitserwägungen nur die Jahre 1930/31 - 1931/32 zugrunde gelegt - nach dem gleichen Prinzip wie die entsprechenden Zahlen in Tabelle 20 errechnet.

<sup>++</sup> Einschließlich der Wanderkurse.

<sup>††</sup> Einschließlich der Kurse an Haushaltungsschulen, die nicht direkt auf Initiative der Zentralgenossenschaft hin errichtet wurden, aber von ihr direkt oder indirekt Unterstützung erhielten.

\* Als Näherungswerte fanden hier die gleichen Zahlen wie in den Jahren 1930/31 und 1931/32 Berücksichtigung.

<sup>††</sup> Diese Endsummen sind nur unter den genannten Einschränkungen zutreffend.

1) Ermittelt nach den Angaben in Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ..., a.s.O., S.120 ff. u. 230, bei R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.s.O., S.473 ff., und in BGGewa 1928/29 - 1932/33.

chenden berufsständisch-gesellschaftspolitischen und weltanschaulichen Einflüssen unterlag, die sich auch im Bildungssektor bemerkbar machten, zumal die ideelle und die wirtschaftlich-kooperative Vereinigung gleichermaßen durch die überragende Persönlichkeit von H e i m wesentlich geprägt wurden. <sup>1)</sup> In jedem Falle zeigen sich hier die ungewöhnlichen Züge dieser Genossenschaftsorganisation.

- 
- 1) H u n d h a m m e r bemerkt: "Das Hauptverdienst Dr. H e i m s in der Förderung der bäuerlichen Selbsthilfe liegt nicht in dem äußeren Umfang, zu dem er seine Genossenschaft emporgearbeitet hat; was er besonders und in erster Linie für sich in Anspruch nehmen kann, ist, daß er die Praxis des Genossenschaftswesens wieder zurückgeführt hat zu den Grundsätzen F. W. R a i f f e i s e n s " ( H u n d h a m m e r , Alois: Die landwirtschaftliche Berufsvertretung in Bayern, Diss. München 1926, S.52.). Dem stellt sich H o h e n e g g entgegen, indem er darauf hinweist, daß sich auch der Bayerische Landesverband landwirtschaftlicher Genossenschaften seit jeher als Wahrer der Grundsätze R a i f f e i s e n s bewährt habe. (Siehe dazu H o h e n e g g , E.: Die Landesorganisation ..., a.a.O., S.246 f.) Sicherlich ist - allerdings mit gewissen Einschränkungen infolge der Zugehörigkeit des Münchner Verbands zur Offenbacher Richtung - der Einwand von H o h e n e g g berechtigt, wenn man die Prinzipien R a i f f e i s e n s generell zugrunde legt. In dieser Hinsicht erscheint die These H u n d h a m m e r s zu einseitig. Speziell im Hinblick auf die Einstufung des Bildungswesens in die Genossenschaftskonzeption und auf die Bildungsziele selbst kam aber H e i m den Vorstellungen R a i f f e i s e n s zweifellos näher. Deshalb muß man auch H u n d h a m m e r zustimmen, denn ihm kam es vor allem auf diese Gesichtspunkte an, wie er weiter ausführte. (Vgl. H u n d h a m m e r , A.: Die landwirtschaftliche Berufsvertretung ..., a.a.O., S.52 f.)

## Teil B

### SYNTHESE UND TRADITIONALISTISCH

#### GEPRÄGTE WEITER-

#### ENTWICKLUNG DES BILDUNGSWESENS

#### - SONDEREINFLÜSSE -

(1930 bis 1960)

### I. Kapitel

Die Vereinigung der bisherigen Bildungssysteme im  
Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen  
Genossenschaften - Raiffeisen e.V.

(1930 bis 1933)

#### A. Bestimmungsmerkmale des Genossenschaftssystems

Nach mehrjährigen Verhandlungen erfolgte am 13. Februar 1930 der endgültige Zusammenschluß von Generalverband und Reichsverband unter Beteiligung der übrigen Splittergruppen - von zwei Ausnahmen abgesehen. <sup>1)</sup> Der neue Spitzenverband firmierte als Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. <sup>2)</sup> Die Abflachung der Gegensätze zwischen den beiden großen Organisationen, die gegen Ende der zwanziger Jahre aufgrund des Verfalls der Agrarpreise entstandene Krisenlage in der Landwirtschaft sowie auch beträchtliche Rationalisierungshilfen aus dem Notprogramm, seitens der Preußischen Zentralgenossenschaftskasse und der Deutschen Rentenbank-Kreditanstalt begünstigten das Zustandekommen

---

1) Nach dem Zusammenschluß standen nur noch der Revisionsverband des milchwirtschaftlichen Vereins im Allgäu und der Meierei- und Revisionsverband für West-Holstein außerhalb des Reichsverbandes, der nunmehr insgesamt 90 v.H. aller landwirtschaftlichen Genossenschaften umfaßte. (Nach JRR 1931, S.5.)

2) Im folgenden abgekürzt als Reichsverband - Raiffeisen.

der Einigung. 1)

Die Einheitsorganisation zeigte zunächst nach außen hin Elemente der Neuwieder und der Offenbacher Richtung. Der hier wie dort charakteristische dreistufige Grundaufbau wurde übernommen. Das Dezentralisationsprinzip blieb dabei bestimmend. Weitere tragende Merkmale stellten nach Andreas H e r m e s , neben Ludwig H o h e n e g g Präsident des Reichsverbandes - Raiffeisen, "die rationalistische, wirtschaftliche Zweckverbandsform als äußerer, der sozialethische Kerngedanke als innerer Ausfluß echt ländlicher Wesensart" 2) dar. Während eine so allgemein gehaltene Anerkennung metaökonomischer Wesenszüge auch beim bisherigen Reichsverband zumindest formal Geltung hatte, weist doch die Aufnahme einer bereits aus den Statuten der Neuwieder Richtung bekannten Passage in die neue Satzung auf den Einfluß des Generalverbandes hin; in ihr wird der Einheitsorganisation "die Förderung der Volkswohlfahrt in wirtschaftlicher sowie in sittlicher und geistiger Beziehung durch Vertiefung und Belebung des Gemeinsinnes auf christlicher Grundlage" 3) zur Aufgabe gemacht. Entsprechende Bestimmungen fanden auch im Mit-

- 
- 1) Zur Vereinigung siehe H o h e n e g g , Ludwig: Die Vereinheitlichung des deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens, in: JR 1929, S.145 ff., und B r a u n , Magnus Freiherr von: Ansprache auf dem Generalverbandstag der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften am 12. Februar 1930 zu Berlin, in: Beiträge zur Vorgeschichte der Einigung des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens. Hrsg. v. Generalverband der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften e.V. Berlin, Neuwied 1930, S.15 ff., sowie JRR 1930, S.5 f. u. 51, JRR 1931, S.4 f. u. 27, und JRR 1932, S.12; vgl. auch B a c k , J. M.: Genossenschaftsgeschichte, a.a.O., Sp.2209, und F a u s t , H.: Geschichte ..., a.a.O., S.336 ff.
  - 2) H e r m e s , Andreas: Aufgaben und Stellung der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften im Rahmen der landwirtschaftlichen Berufsvertretung, in: JRR 1930, S.121; vgl. auch ders.: Schlußwort, in: Bericht über die Verhandlungen des Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstages am 23. und 24. Juni 1932 in Dresden, Berlin (1932), (Im folgenden zitiert als Verhandlungsbericht 1932.) S.130.
  - 3) § 3, Abs.II, Ziff.9 der Satzung des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - eingetragener Verein, in: Taschenbuch für landwirtschaftliche Genossenschaften. Hrsg. v. Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. zu Berlin, 7. ergänzte u. verbesserte Aufl., Berlin 1931, S.419. Siehe dazu auch B r a u n , M. Frh.v.: Ansprache ..., a.a.O., S.19.



telbau Berücksichtigung. <sup>1)</sup> Diese weitgehende Fassung genossenschaftlicher Ziele hatte allerdings nicht mehr die Geltung, die ihr beim Generalverband in früheren Jahren zukam; sie muß eher als eine Achtungsbezeigung gegenüber *R a i f f e i s e n* angesehen werden. Das Hauptinteresse beanspruchte der ökonomische Bereich. Die Einflüsse der beginnenden Weltwirtschaftskrise, mit denen sich die neue Organisation unmittelbar konfrontiert sah, überschatteten die ethisch-sittlichen Elemente. In dieser Phase wurde besonders der genossenschaftliche Geld- und Kreditbereich in Mitleidenschaft gezogen, da sich die aufgrund des steigenden Kreditbedarfs der Landwirtschaft sehr angespannte Liquiditätslage der Darlehnskassen und ihrer Zentralen durch den Einlagenschwund weiter verschärfte, der sich auch nach der Bankenschließung infolge der Verschlechterung der Situation im Agrarsektor noch fortsetzte. <sup>2)</sup> Daneben stellte die Verbesserung der gegenüber der ausländischen Konkurrenz nach wie vor ungünstigen Absatzlage der Landwirtschaft weiterhin ein dringliches Aufgabengebiet dar; in bisher nicht gekannter Deutlichkeit vertrat man dabei die Forderung nach einer von staatlicher Lenkung unabhängigen freiwillig übernommenen Planung und Regulierung von Erzeugung und Vertrieb landwirtschaftlicher Produkte auf genossenschaftlicher Basis. <sup>3)</sup> Marktorientierung und unternehmerische Aktivität, die schon in den zwanziger Jahren spürbar an Bedeutung gewannen, dürfen demnach als ein zentrales Erfordernis jener Periode gelten.

Das Bildungswesen, dessen Aktualität durch ein entsprechendes Referat auf dem ersten Genossenschaftstag des neuen Einheitsverbandes besonders unterstrichen wurde, <sup>4)</sup> stand primär im Dienst der Erfül-

---

1) Vgl. z.B. § 5, b) der Satzung des Kurhessischen Verbandes ländlicher Genossenschaften - Raiffeisen - e.V., abgedruckt in Raiffeisen in Hessen. 1882 - 1932. Festgabe zum Verbandsjubiläum 1932, Kassel 1932, S.218.

2) Siehe dazu JRR 1931, S.6 ff., JRR 1932, S.18 ff., JRR 1933, S.15 f., sowie auch *H a s e l b e r g e r*, Josef: Der 13. Juli und die ländlichen Kreditgenossenschaften, in: Verhandlungsbericht 1932, S.76 ff.

3) Vgl. JRR 1931, S.4, JRR 1932, S.4 f., sowie *H e r m e s*, A.: Aufgaben ..., a.a.O., S.125 f., und *L a n g*: Die Arbeit der landwirtschaftlichen Genossenschaft bei der Überwindung der Wirtschaftskrise, in: Verhandlungsbericht 1932, S.65 ff. Die Ähnlichkeit dieser Vorstellungen mit den in der Gegenwart verfolgten Integrations- und Steuerungsvorhaben erscheint beachtenswert.

4) Siehe *F e l d m a n n*: Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.137 ff.

lung der sich hier ergebenden ökonomischen Aufgaben. <sup>1)</sup> Der Schwerpunkt lag bei der Schulung und Beratung von Mitarbeitern, wobei die zumindest seit dem Ende des Ersten Weltkrieges in den Vordergrund gerückte Nachwuchsausbildung in enger Verbindung mit der Lösung des Führungsproblems das Hauptinteresse auf sich zog. <sup>2)</sup> Schon hier darf festgehalten werden, daß die Zusammenlegung der von den fusionierenden Organisationen entwickelten Bildungsarbeit größtenteils nach dem Vorbild des Reichsverbandes erfolgte; diese Vereinigung nahm man also nicht zum Anlaß für eine Bestandsaufnahme und Neubestimmung, wie es bei einem derartigen einschneidenden Ereignis in der Entwicklung des ländlichen Genossenschaftssektors an sich zu erwarten gewesen wäre.

Insgesamt kann man demnach festhalten, daß der Reichsverband - Raiffeisen zwar einen Kompromiß zwischen den Genossenschaftskonzeptionen der beiden großen Systeme erkennen läßt, wobei sich aber effektiv die Offenbacher Richtung maßgeblich durchsetzte, auch im Bildungsbereich, dessen Ausprägung nun näher zu erläutern sein wird.

## B. Bildungsziele

### I. Absatzbezogene Produktionsanleitung und gleichgerichtete genossenschaftliche Erziehung als betonte Intentionen hinsichtlich der Mitglieder

Die angespannte Wirtschaftslage und die im ländlichen Genossenschaftswesen fortschreitende Versachlichung führten zu einer Straf-

---

1) Die darüber hinaus in die Satzung einbezogenen metaökonomischen Anliegen blieben dagegen faktisch im Hintergrund. H e r m e s deutete das auf dem Genossenschaftstag 1931 an, als er hinsichtlich des Bildungswesens u.a. ausführte: "wir müssen unter voller Festhaltung, ja Vertiefung der unveräußerlichen ethischen Imperabilitäten, die unser landwirtschaftliches Genossenschaftswesen groß und stark gemacht haben, doch mit klarem Blick in die Zukunft sehen und uns alle auf die neuen Bedürfnisse einer neuen Zeit herzlich einstellen." ( H e r m e s , Andreas: Eröffnung und Begrüßung, in: JRR 1931, S.104.)

2) Vgl. dazu G e n n e s , Otto: Die landwirtschaftlichen Genossenschaften in 1929 bis 1930, in: JRR 1930, S.134, sowie ders.: Jahresbericht für 1930, in: JRR 1931, S.119 f., und auch H e r m e s , A.: Aufgaben ..., a.a.O., S.127.

fung und Orientierung der Bildungsziele für die Mitglieder an den anstehenden ökonomischen Aufgaben. So konzentrierte sich das Interesse in starkem Maße auf die landwirtschaftliche Beratung. Entsprechend den erwähnten Tendenzen zu einer Produktionslenkung sollten - hier deutet sich zumindest in der Intention bereits eine Heranziehung des Bildungswesens als genossenschaftsspezifisches Führungsinstrument zur Realisierung unternehmerischer Vorhaben an - durch die Anleitung und Erziehung der Mitglieder zur Gewinnung qualitativ und quantitativ den Marktanforderungen gleichbleibend angepaßter Erzeugnisse <sup>1)</sup> und in Verbindung damit zum Anschluß an genossenschaftliche Vertriebswege <sup>2)</sup> verbesserte Absatzchancen für die inländischen Agrarprodukte erreicht werden. <sup>3)</sup> Gleichzeitig war man bestrebt, die

- 1) Daß hier noch erhebliche Unzulänglichkeiten bestanden, wurde auf einen nach wie vor bei den Landwirten infolge einer einseitig produktionsorientierten Ausrichtung der Erziehung und des Unterrichtswesens festzustellenden Mangel an absatzorientiertem Verhalten und an Marktübersicht zurückgeführt. (Siehe dazu W i l l m o w s k i , Tilo Freiherr von: Die Zusammenarbeit von Erzeugern und Verbrauchern bei der Lösung landwirtschaftlicher Absatzfragen, in: JRR 1931, S.132.)
- 2) Die Dringlichkeit dieser Aufgabe wird in Anbetracht der Zersplitterung des damaligen Angebots an landwirtschaftlichen Produkten deutlich; nach den Angaben von R u h w a n d l bemühten sich zu Beginn der 30er Jahre noch rund 3 Millionen Landwirte selbst um den Verkauf ihrer Erzeugnisse. (Vgl. R u h w a n d l , Franz: Die Aufgaben der Genossenschaften bei der Neugestaltung des landwirtschaftlichen Marktwesens. Mit besonderer Berücksichtigung der Verhältnisse in Bayern r.d.Rh., Diss. München, München 1932, S.2.) Es erscheint beachtenswert, daß man schon zu dieser Zeit für den Erfolg der genossenschaftlichen Absatzbemühungen die Verbindung von Lieferverpflichtung - sie war bereits früher anzutreffen - und Einflußnahme auf die Produktion der Mitgliederbetriebe für notwendig hielt. (Vgl. B e r g , Georg: Erfahrungen in der genossenschaftlichen Verwertung landwirtschaftlicher Erzeugnisse. Vortrag anläßlich des Staatswissenschaftlichen Vortragskurses an der Landwirtschaftlichen Hochschule Berlin am 13. Mai 1930, in: Deutsches landwirtschaftliches Genossenschaftsblatt (Im folgenden zitiert als Dt. landw. Gen. blatt.), 1.Jg. (1930), S.6.)
- 3) Vgl. dazu H e r m e s , A.: Aufgaben ..., a.a.O., S.124 f., ders.: Die Bedeutung der landwirtschaftlichen Genossenschaften für die moderne Organisation des Absatzes der landwirtschaftlichen Erzeugnisse. Vortrag auf der X. Generalversammlung des Internationalen Landwirtschafts-Instituts in Rom am 14. Oktober 1930, in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.6 f., L a n g : Die Arbeit ..., a.a.O., S.67 ff., S t r u b , Heinrich B.: Die Mitwirkung der Genossenschaften bei der Standardisierung landwirtschaftlicher Produkte. (Aus einem Vortrag anläßlich des Revisionskurses am 24. Oktober 1930 an der Universität Frankfurt

betriebliche Rationalisierung weiter zu fordern, um auch von der Kostenseite her eine größere Rentabilität bei den Mitgliederwirtschaften zu erreichen. <sup>1)</sup> Daraus läßt sich insgesamt eine stärkere Gewichtung genossenschaftlich-landwirtschaftlicher Bildungsaufgaben ableiten. Im Kreditsektor galten die Bemühungen den Umständen entsprechend vor allem der Anregung zur Aufrechterhaltung der Spartätigkeit. <sup>2)</sup>

Schließlich wollte man - auch unter Werbegesichtspunkten - eine Aktivierung der Mitglieder durch die Vertiefung eines gemeinschaftsorientierten Genossenschaftsethos realisieren; <sup>3)</sup> im Verlauf des Zusammenschlusses im Unterbau ging es dabei auch darum, mögliche gegenseitige Ressentiments bei den Trägern der bisher getrennten Organisationen abzubauen. Für eine weiterreichende metaökonomische Einflußnahme auf die Mitglieder bestanden in der damaligen Krisenlage weder Notwendigkeit noch Chance.

## II. Partielle Vertiefung der vornehmlich aus der Offenbacher Organisation übernommenen Zielkonstellation für die Mitarbeiterausbildung

Wie schon angedeutet, wurde bereits auf dem ersten Genossenschaftstag des Einheitsverbandes eine Analyse der Lage im genossenschaftlichen Bildungssektor unter Betonung der Mitarbeiterschulung vorgelegt. Sie orientierte sich durchwegs an dem im Offenbacher System

---

a.Main.), in: Dt. landw. Gen.blatt, 1.Jg. (1930), S.240 f., sowie JRR 1931, S.4, und JRR 1932, S.4 f.; siehe auch R u h w a n d l, F.: Die Aufgaben ..., a.a.O., S.45 f.; hier wird allerdings ein mehrstufiger, den Großhandel mit einschließender genossenschaftlicher Absatzverbund noch nicht für sinnvoll erachtet.

- 1) Insbesondere wurde der Beratung über einen zweckmäßigen Maschineneinsatz große Bedeutung beigemessen. (Vgl. G e o r g e : Die genossenschaftliche Maschinenvermittlung, in: JRR 1930, S.162, sowie auch die zu diesem Referat auf dem Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1930 angenommene Resolution, in: JRR 1930, S.165.)
- 2) Vgl. JRR 1933, S.36.
- 3) Siehe z.B. J o s t : Sicherung der Geldquellen für die genossenschaftlich organisierte Landwirtschaft, in: JRR 1930, S.150, sowie die zu diesem Referat auf dem Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1930 angenommene Resolution, in: JRR 1930, S.153.

entwickelten Vorgehen und erbrachte ihm gegenüber kein Votum für grundsätzliche Veränderungen oder Neuerungen, sondern nur für eine weitere Intensivierung der Bemühungen. Die dabei im Rahmen einer groben Klassifikation umrissenen aktuellen Aufgaben <sup>1)</sup> lassen sich im einzelnen wie folgt skizzieren.

#### 1. Berücksichtigung geschäftspolitischer Aspekte bei den Ausbildungszielen für die Nachwuchskräfte im Unterbau

Zum Nachweis der Notwendigkeit einer verstärkten Mitarbeiterausbildung bemerkte G e n n e s in Anlehnung an eine entsprechende EntschlieÙung des Genossenschaftstages im Jahre 1930: "Die Genossenschaften stehen in scharfem Wettbewerb mit anderen Wirtschaftsgruppen, insbesondere mit dem Handel. Sie können dem Wettbewerb nur begegnen, wenn sie sich den neuzeitlichen kaufmännischen und technischen Betriebsweisen anpassen. Diese Anpassung stellt gegen früher vermehrte Anforderungen an Können und Wissen aller Personen, die ehrenamtlich, nebenamtlich oder hauptberuflich im Genossenschaftswesen arbeiten." <sup>2)</sup> Gravierend wirkten sich dabei zusätzlich noch die durch die Weltwirtschaftskrise entstehenden Probleme aus. Das alles trug speziell in Hinsicht auf den Unterbau dazu bei, daß man nunmehr eine ehren- oder nebenamtliche Geschäftsleitung nur noch bei kleineren Genossenschaften für tragbar hielt. <sup>3)</sup> Zugleich rückte im Interesse der gebotenen "besonders sachverständigen Führung der Genossenschaften" <sup>4)</sup> die Ausbildung von geeigneten Kräften für die Übernahme von leitenden Funktionen weiter in den Vordergrund; das Hauptaugenmerk war ohne Zweifel - und das gilt für die Mitarbeiterausbildung insgesamt - auf die Nachwuchsgewinnung gerichtet. <sup>5)</sup>

- 
- 1) Vgl. dazu die Resolution auf dem Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1930 zum Referat von F e l d m a n n : Welche Anforderungen stellt die Gegenwart an den genossenschaftlichen Nachwuchs?, in: JRR 1930, S.141.
- 2) G e n n e s , O.: Der Nachwuchs ..., a.a.O., S.4; vgl. ebenso die Resolution ... zu F e l d m a n n : Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.141.
- 3) Siehe G e n n e s , O.: Der Nachwuchs ..., a.a.O., S.5, sowie die Resolution ... zu F e l d m a n n : Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.141.
- 4) G e n n e s , O.: Der Nachwuchs ..., a.a.O., S.4.
- 5) Vgl. auch ders.: Jahresbericht für 1930, a.a.O., S.119 f., und - unter Bezugnahme auf das Absatzproblem - H e r m e s , A.:



Die hier verfolgten Ausbildungsziele ergeben sich aus den von den Genossenschaftsmitarbeitern erwarteten Kenntnissen und Fähigkeiten, wie sie die schon zitierte Resolution des Genossenschaftstages von 1930 zur Nachwuchsfrage umschrieb. Demnach sollten die ehrenamtlich oder im Nebenberuf tätigen Kräfte imstande sein, die "Tragweite und Auswirkung geschäftlicher Entschlüssen zu übersehen, Buchführung und Bilanz zu erledigen und sie rechnerisch und materiell zu prüfen" <sup>1)</sup>, während man vom Berufsgenossenschaftler "neben ausreichendem Gesamtwissen besondere Fachkunde in allen Geschäftszweigen der Genossenschaft ..., bei der er arbeitet" <sup>2)</sup>, verlangte. Damit war erstmals eine gewisse Abgrenzung der Anforderungen in gedrängter Form fixiert; eine Differenzierung nach den verschiedenen genossenschaftlichen Aufgabenbereichen fehlte freilich noch. Auch die Bedeutung der unternehmerischen Fähigkeiten gerade in den marktintegrierten Geschäftsbereichen - also vor allem bei Kredit- und Absatzgenossenschaften - kam hier nicht klar zum Ausdruck; auf sie wurde allerdings von anderer Seite mehrfach hingewiesen. <sup>3)</sup> In jedem Falle

---

Die Bedeutung ..., a.a.O., S.7. - Daß man auch im Ausland der Nachwuchsfrage größte Beachtung schenkte, geht aus den Leitsätzen zu diesem Problem hervor, die 1930 auf der Tagung der Spezialkommission für das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen bei der Internationalen landwirtschaftlichen Kommission gefaßt und 1931 vom XV. Internationalen landwirtschaftlichen Kongreß bestätigt wurden. (Vgl. S c h r e i b e r : Bericht über die Jahresversammlung der Internationalen landwirtschaftlichen Kommission und über die Tagung der Spezialkommission für das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in Antwerpen am 8. und 9. August 1930, in: Dt. landw. Gen.blatt, 1.Jg. (1930), S.102, sowie ders.: Bericht über die Behandlung genossenschaftlicher Fragen auf dem XV. Internationalen landwirtschaftlichen Kongreß und in der Jahresversammlung der Spezialkommission für das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in Prag 1931, in: Dt. landw. Gen.blatt, 2. Jg. (1931), S.270, und auch JRR 1931, S.35.)

- 1) Resolution ... zu F e l d m a n n : Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.141. (Zitat im Original gesperrt.)
- 2) Ebenda. (Zitat im Original gesperrt.) Hinsichtlich der hauptamtlichen Kräfte - das gilt ebenso für die auf regionaler und zentraler Ebene Tätigen - richteten sich dabei allerdings die Schulungsbestrebungen wie seither in erster Linie auf die speziell für die genossenschaftliche Tätigkeit erforderlichen zusätzlichen Kenntnisse.
- 3) Vgl. z.B. G e n n e s , O.: Jahresbericht für 1930, a.a.O., S.120, und L a n g : Die Arbeit ..., a.a.O., S.66 f.; L a n g betont an dieser Stelle auch, daß gerade im Absatzsektor ein enges Zusammenwirken zwischen Primärgenossenschaften und Zentralen

hielt man darüber hinaus ein gemeinschaftsbetontes genossenschaftliches Bewußtsein für unerläßlich, <sup>1)</sup> verkannte aber nicht, daß ein möglicher Zwiespalt zwischen geschäftlichem Interesse einerseits und genossenschaftlichem Förderungsziel andererseits vor allem die leitenden Mitarbeiter vor zusätzliche Probleme stellte. <sup>2)</sup> Bemerkenswert erscheint in diesem Zusammenhang die von F e l d m a n n vertretene Auffassung, daß es nur dann sinnvoll ist, an den Nachwuchs hohe Anforderungen zu stellen, wenn man ihm gleichzeitig entsprechende Bewährungsmöglichkeiten einräumt. <sup>3)</sup> Das darf als einer der ersten Hinweise auf die gerade für hauptamtliche Kräfte bestehende Notwendigkeit zu einer - vorerst allerdings kaum erkennbaren - bewußten genossenschaftlichen Personalpolitik gelten.

Das im Vorstehenden charakterisierte Zielbündel zeigt mit der Berücksichtigung kaufmännisch-unternehmerischer Elemente mehr als bisher eine Ausrichtung auf die Führungskräfte; obwohl nicht völlig vernachlässigt, mußte damit zwangsläufig die Ausbildung der in den Kontrollorganen Tätigen nach wie vor im Hintergrund verbleiben.

Ungeachtet der weiteren Anhebung der Ziele sah man sich auch nach der Fusion - wohl unter dem Einfluß des Dezentralisationsprinzips der Offenbacher Richtung - nicht veranlaßt, eine systematische Koordinierung und Vereinheitlichung in der Schulungsarbeit anzustreben. Erneut wurde - das gilt gleichermaßen für die Ausbildung der Mitarbeiter von Regional- und Zentralorganisationen - festgestellt: "Ein allgemeines Schema für die Ausbildung des Nachwuchses läßt sich nicht aufstellen." <sup>4)</sup> In dieser Hinsicht vertrat man also unverändert die noch zu Anfang der 20er Jahre fixierten Auffassungen.

---

notwendig erscheint, er läßt aber die Veränderungen unerwähnt, die sich aufgrund der hier erforderlichen Verlagerung der unternehmerischen Funktionen auf die Verbundspitze zwangsläufig in den Anforderungen an die leitenden Mitarbeiter im Unterbau und damit bei den Ausbildungsaufgaben in Gestalt einer verminderten Förderung der unternehmerischen zugunsten der innerbetrieblichen Fähigkeiten ergeben.

- 1) Vgl. F e l d m a n n : Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.140, und die Resolution zu diesem Referat, a.a.O., S.141 f.
- 2) Siehe dazu K r e b s , Willy: Der genossenschaftliche Kaufmann, in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.377 ff.
- 3) Vgl. F e l d m a n n : Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.141
- 4) Ebenda, S.139.

## 2. Simultane theoretische Nachwuchsausbildung erneut im Vordergrund der Ziele für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralen

Die auf dem Genossenschaftstag 1930 für Berufsgenossenschaftler generell festgelegten Anforderungen galten auch für die Mitarbeiter von Verbänden und Zentralen. Die daraus abgeleiteten Bildungsziele waren damit für diesen Bereich global vorgegeben. Wie bisher richtete sich das Hauptinteresse auf die Nachwuchsschulung.

Eine über die allgemeinen und nicht sehr instruktiven Postulate hinausgehende Differenzierung der für die verschiedenen Funktionen speziell notwendigen Qualifikationen wurde in zusammengefaßter Form nicht gegeben, sondern nur für einzelne Bereiche gelegentlich angedeutet. Die Gewinnung eines fähigen Prüferstabes rückte hier zunehmend in den Vordergrund der Bildungsaufgaben. Man wollte dabei die angehenden Revisoren nicht nur zur Beherrschung der formalen Prüfungstechnik hinführen, sondern ihnen zugleich Einsicht in die wichtigsten Zusammenhänge des Wirtschaftsgeschehens vermitteln; das erschien geboten, wenn die Revisoren in der Lage sein sollten, auch eine - wie schon angemerkt, nicht unproblematische - materielle Prüfung durchzuführen, das heißt insbesondere eine Beurteilung der Zweckmäßigkeit von genossenschaftlichen Führungsentscheidungen und -planungen vorzunehmen; <sup>1)</sup> großen Wert legte man nicht zuletzt auf eine gute Persönlichkeitsbildung. Daneben wurde zur Aufklärung über neue Entwicklungen eine ständige Weiterbildung gefordert. <sup>2)</sup>

Demgegenüber fanden die Schulungsaufgaben, die sich hinsichtlich des Führungsnachwuchses der Wirtschaftszentralen aufgrund der Bestrebungen zur Intensivierung der genossenschaftlichen Vermarktung über den Ausbau des Vertikalverbundes stellten, noch keine nähere Hervorhebung; die sich hier abzeichnende Erhöhung der unternehmerischen Anforderungen an die jeweilige Verbundspitze <sup>3)</sup> wurde nicht in

---

1) Gefordert von H u g u e n i n : Die Bedeutung der Revision und der Betriebskontrolle in heutiger Zeit, in: Verhandlungsbericht 1932, S.113 f.

2) Vgl. dazu ebenda, S.109 ff., und auch F e l d m a n n : Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.140.

3) Dagegen erscheint die Auffassung nicht ganz verständlich, daß vor allem die leitenden Herren der Genossenschaftsverbände diese Fähigkeit aufweisen sollten; (Siehe L a n g : Die Arbeit ..., a.a.O., S.66 f.) wenngleich das zwar durchaus wünschenswert war, so bedurfte es der unternehmerischen Qualifikationen doch in erster Linie bei den Wirtschaftszentralen - ausgenommen den Fall der Personalunion.

befriedigender Weise berücksichtigt. Lediglich einige Spezialgebiete erwähnte man besonders, so z.B. die Aufklärung über aktuelle Steuerfragen <sup>1)</sup> und - im Hinblick auf die Gewährleistung einer sachgerechten technischen Mitgliederberatung - die Schulung von Fachpersonal für die Maschinenvermittlung <sup>2)</sup>.

Angesichts dieser geringen Aufschlüsselung der Zielsetzungen konnte man noch kein spezifiziertes System von genossenschaftlichen Ausbildungswegen für die verschiedenen Arbeitsgebiete bei Verbänden und Zentralen erwarten; so ist es erklärlich, daß man sich hier wie schon bei der Offenbacher Organisation weiterhin darauf beschränkte, als Abschluß der genossenschaftlichen Unterweisung - wiederum unter Einbeziehung der hauptamtlichen Kräfte im Unterbau - eine theoretische Ausbildung an der übernommenen Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule zu empfehlen. <sup>3)</sup> Wesentliche Fortschritte lassen sich demnach nicht erkennen - ausgenommen allenfalls die Revisoren, für die man einen geregelten, möglichst einheitlichen Schulungsablauf bei den einzelnen Verbänden anstrebte. <sup>4)</sup>

### III. Beschränkung auf die Verbreitung der genossenschaftlichen Kenntnisse bei Außenstehenden mit Betonung der jungen Generation

Von den beiden Sektoren der in früheren Jahren auf Organisationsfremde bezogenen Zielsetzungen, der Verbreitung des Genossenschafts-

- 1) Hier bezog man sich in gleicher Weise auf die Mitarbeiter von Verbänden und Hauptgenossenschaften. (Siehe-M.: Der erste Steuerlehrgang des Reichsverbands, in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.165.)
- 2) Vgl. G e o r g e : Die genossenschaftliche Maschinenvermittlung, a.a.O.; S.163.
- 3) Siehe die Resolution ... zu F e l d m a n n : Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.141; nach der hier vorgenommenen Einordnung der zentralen Schule sollte sie weniger als Mittelstufe, wie von H a a s vorgesehen, sondern als "Abschluß der Gesamtbildung" (Ebenda. (Zitat im Original gesperrt.)) und demnach als Oberstufe des genossenschaftlichen Schulungswesens fungieren.
- 4) Dieses Ziel ist daraus abzuleiten, daß am 3.12.1931 eine Ausbildungs- und Prüfungsordnung für Verbandsrevisoren vom Gesamtausschuß des Reichsverbandes verabschiedet wurde, die dann am 1.1. 1933 in Kraft trat. (Siehe JRR 1932, S.38, auch H u g u e n i n : Die Bedeutung ..., a.a.O., S.108 u. 110, sowie JRR 1933, S.33.)



gedankens in der Öffentlichkeit einerseits und der Förderung der ländlichen Fortbildungs- und Fachschulen andererseits, war letzteres mit dem allmählichen Ausbau des Bildungswesens auf dem Lande mehr und mehr zurückgetreten. In der neuen Einheitsorganisation beschränkte sich daher das Interesse darauf, die Publizitätswirkung des ländlichen Genossenschaftswesens zu erhöhen, wobei sich keine neuen Aspekte ergaben. Das Hauptaugenmerk galt hier wiederum der Landjugend; man befürwortete deshalb nach wie vor eine Ausweitung und Verbesserung des genossenschaftlichen Unterrichts an den verschiedenen Landschulen <sup>1)</sup> und in Hinsicht darauf auch eine verstärkte Berücksichtigung des Genossenschaftswesens an den Ausbildungsanstalten für die im ländlichen Bereich tätigen Lehrkräfte <sup>2)</sup>. Darüber hinaus wurde wiederum unter dem Gesichtspunkt der Nachwuchsgewinnung für Führungspositionen der Berücksichtigung des Genossenschaftswesens an den Hochschulen große Bedeutung beigemessen. <sup>3)</sup>

### C. Organisation des Bildungswesens

Der Zusammenschluß im ländlichen Genossenschaftswesen wurde nicht zum Anlaß für wesentliche Neuerungen in der Organisation der Bildungsarbeit genommen. Es erfolgte auch hier nur eine vorwiegend der Offenbacher Variante zuneigende Synthese der überkommenen subsidiären Verbundstrukturen unter Aufrechterhaltung der Dezentralisation. Die von den Primärgenossenschaften getragenen Bildungsfunktionen entsprachen den vor 1930 im Unterbau der beiden großen Systeme anstehenden Aufgaben; eine erneute Behandlung erübrigt sich daher, so daß wir sofort zu den Regionalorganisationen übergehen können.

#### I. Schulung ehren- und nebenamtlicher Genossenschaftsmitarbeiter Schwerpunkt der regionalen Bildungsaufgaben - Stagnation in der Errichtung regionaler Schulen

Nachdem bislang der Mittelbau, vornehmlich die Verbände, die Haupt-

- 
- 1) Vgl. dazu G e n n e s , O.: Der Nachwuchs ..., a.a.O., S.5, H e r m e s , A.: Aufgaben ..., a.a.O., S.127, sowie die Resolution ... zu F e l d m a n n : Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.141.
  - 2) Siehe G e n n e s , O.: Der Nachwuchs ..., a.a.O., S.6.
  - 3) Vgl. F e l d m a n n : Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.140, sowie die Resolution zu diesem Referat, a.a.O., S.141, und auch



last der Bildungsarbeit zu tragen hatte, konzentrierte sich hier auch nach der Fusion der größte Teil der Ausgaben in der schon traditionellen Strukturierung. So beteiligten sich die Regional- und Bezirksverbände und in gewissem Umfange die Hauptgenossenschaften mit den ihnen zu Gebote stehenden Mitteln an der Mitgliederarbeit. Das umfangreichste Tätigkeitsfeld blieb auf regionaler Ebene die fachliche Betreuung der Genossenschaftsmitarbeiter; sie beinhaltete einmal die ständige Beratung und Aufklärung <sup>1)</sup> und zum anderen - für die ehren- und nebenamtlich tätigen Kräfte - die theoretische Schulung durch die Verbände <sup>2)</sup>. Hinzu kamen die praktische Ausbildung und Instruktion der im Mittelbau eingesetzten Berufsgenossenschaftler sowie die Unterstützung der Schulen und Universitäten bei der Gestaltung der genossenschaftlichen Lehrtätigkeit. <sup>3)</sup>

Die Durchführung der Bildungsarbeit verteilte sich wiederum auf die bei den einzelnen Trägern zuständigen Abteilungen. Über die Errichtung besonderer Bildungsreferate mit übergreifender Kompetenz ist nichts bekannt. Von den schon in der Offenbacher Richtung bestehenden Genossenschaftsschulen in München, Landau und Halle führte erstere ihre Tätigkeit in der bisherigen Weise fort; <sup>4)</sup> bezüglich der anderen beiden wurden keine exakten Angaben gemacht, <sup>5)</sup> ebenso wenig

---

G e n n e s , Otto: Jahresbericht für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 1931, in: Verhandlungsbericht 1932, S.35.

- 1) Aufgrund der wirtschaftlichen Krisenlage und der mit dem Zusammenschluß verbundenen Probleme kam diesem Funktionsbereich besondere Aktualität zu. (Nach JRR 1931, S.56, und JRR 1933, S.36.)
- 2) Das wurde in Übereinstimmung mit der bisherigen Entwicklung auf dem Genossenschaftstag 1930 klar festgelegt: "Für die Schulung der ehrenamtlichen und der nebenamtlichen Verwaltungsmitglieder sollen die Landes- und Provinzialverbände regelmäßig wiederkehrende Ausbildungs- und Fortbildungslehrgänge veranstalten." (Resolution ... zu F e l d m a n n : Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.141. (Zitat im Original gesperrt.))
- 3) Siehe G e n n e s , O.: Der Nachwuchs ..., a.a.O., S.6, und die Resolution ... zu F e l d m a n n : Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.141.
- 4) Es wird lediglich im Zusammenhang mit der Vereinigung der bayerischen landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbände von einer innerbetrieblichen Neuorganisation und einem Wechsel in der Leitung der Schule berichtet. (Vgl. R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.146.)
- 5) Von der Schule in Landau ist nach 1929 keine Unterrichtstätigkeit mehr erwähnt. (Siehe dazu W a g n e r , J.: Zum 50jährigen Bestehen ..., a.a.O., S.29, und die Berichte über die regionalen Kurse in JRR 1931 - 1933; auch in der Zeit des Nationalsozialis-

über das Ausmaß der Mitwirkung von Regionalverbänden an externen Bildungsanstalten. <sup>1)</sup> Gründungen neuer Genossenschaftsschulen erfolgten nicht. Beratungsstellen für bestimmte Fachgebiete, wie sie in der Neuwieder und der Offenbacher Richtung beispielsweise für rechtliche, steuerliche, organisatorische oder technische Fragen schon seit Jahren zur Verfügung standen, wurden auch nach der Fusion beibehalten. <sup>2)</sup>

## II. Theoretische Schulung hauptamtlicher Mitarbeiter erneut im Vordergrund der zentralen Bildungsaufgaben - Weiterführung der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule

Auch die Zentralorganisation hatte weiterhin umfangreiche Bildungsfunktionen zu erfüllen. Dem Spitzenverband oblag es aufgrund seiner Satzung, für "die Beratung und Förderung der angeschlossenen Verbände und Genossenschaften in allen genossenschaftlichen, rechtlichen und wirtschaftlichen Fragen" <sup>3)</sup> Sorge zu tragen. Im Vordergrund

---

mus finden sich keine Anhaltspunkte mehr darüber.) Für die Ausbildungsstätte in Halle läßt sich das nicht genau sagen; die den letzten Werten vor 1930 ähnlichen Angaben über die Kurse des Verbandes Halle nach der Fusion (Vgl. JRR 1931, S.58, JRR 1932, S.44, und JRR 1933, S.39.) und besonders ein Hinweis auf die Lehrgänge für praktische Genossenschaftler (Siehe Provinz Sachsen, in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.321.) deutet auf einen Fortbestand dieser Institution hin; seine mittlerweile von Brehna nach Halle verlegte Molkereischule behielt der Verband jedenfalls bei. (Vgl. über die Tätigkeit der Molkerei-Lehr- und -Versuchsanstalt (Molkereischule) des Verbands der landwirtschaftlichen Genossenschaften der Provinz Sachsen und der angrenzenden Staaten e.V., Halle a.S., in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.475.) Mit Vorbehalt läßt sich das auch von der Molkereischule beim Verband Rostock annehmen, jedenfalls nach den 1930 für diesen Bezirk ausgewiesenen Kurszahlen. (Siehe JRR 1931, S.58.)

- 1) Erwähnt sei als Beispiel die Beteiligung des Kölner und des Koblenzer Verbandes bei der 1932 erfolgten Gründung des Vereins "Rheinische Bauernschule", der - hier läßt sich eine Parallele zu H e i m ' s Regensburger Kursen erkennen - durch die von ihm unterhaltenen Schulungseinrichtungen eine bäuerlich-berufständische Bildung anstrebte. (Siehe Rheinische Bauernschulen, in: Dt. landw. Gen.blatt, 4.Jg. (1933), S.16.)
- 2) Vgl. JRR 1931, S.59.
- 3) § 3, Abs.II, Ziff.9 der Satzung des Reichsverbands ... Raiffeisen ..., a.a.O., S.419.

stand hier die theoretische genossenschaftliche Abschlüßausbildung hauptamtlicher gehobener Nachwuchskräfte, vornehmlich der Revisoren. Daneben wurde von der Maschinen-Einkaufs-Zentrale landwirtschaftlicher Genossenschaften (Mäzentra) in Berlin die Schulung des Fachpersonals für die Maschinenvermittlung wahrgenommen. <sup>1)</sup> Auch die Genossenschaftliche Reichs-Viehverwertung m.b.H. in Berlin erfüllte in ihrem Geschäftsbereich organisatorische Beratungsaufgaben. <sup>2)</sup> Neben diesen internen Bildungsfunktionen stand schließlich nach wie vor die Beteiligung an der genossenschaftlichen Aufklärung der Öffentlichkeit.

Die bisherige verzweigte Zuständigkeit verschiedener Abteilungen bei der Durchführung der Bildungsarbeit blieb auch im Oberbau mangels eines zentralen diesbezüglichen Ressorts erhalten. Für einzelne Aufgabenbereiche verfügte der Spitzenverband wiederum über spezielle Institutionen. Entsprechend der Forderung, die "Schaffung und Unterstützung von Einrichtungen zur Heranbildung von Genossenschaftsbeamten, insbesondere von Revisoren" <sup>3)</sup> zu gewährleisten, übernahm man - hier setzte sich also erneut die Offenbacher Richtung durch - die Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule und führte sie unverändert als akzessorische Unterrichtsstätte <sup>4)</sup> in der bisherigen Art weiter; die Revisorenausbildungsanstalt des Generalverbandes wurde ihr angegliedert. <sup>5)</sup> Die bedeutsamste genossenschaftliche Schulungseinrichtung im ländlichen Sektor blieb damit nach der Vereinheitlichung zunächst bestehen. Außerdem behielt man auch die

---

1) Vgl. G e o r g e : Die genossenschaftliche Maschinenvermittlung, a.a.O., S.159.

2) Nach JRR 1932, S.72.

3) § 3, Abs.II, Ziff. 5 der Satzung des Reichsverbandes ... Raiffeisen ..., a.a.O., S.419.

4) Das ergibt sich eindeutig daraus, daß für den Besuch der Genossenschaftsschule als wirtschaftseigener Unterrichtsanstalt zur Vermittlung der speziell im ländlichen Genossenschaftswesen notwendigen Kenntnisse eine abgeschlossene Berufs- und ausreichende genossenschaftliche Ausbildung gefordert wurde. (Vgl. G e n n e s , O.: Der Nachwuchs ..., a.a.O., S.5, sowie F e l d m a n n : Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.140.)

5) Nach G e n n e s , O.: Der Nachwuchs ..., a.a.O., S.4, JRR 1931, S.51, und B i t t e r h o f : Die Eröffnung des 20. Lehrgangs der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule, in: Dt. landw. Gen.blatt, 1.Jg. (1930), S.163.

Technische Beratungsstelle des früheren Reichsverbandes bei. <sup>1)</sup>

#### D. Bildungsmaßnahmen

Die beschriebene Anhebung der Bildungsziele führte auch bei den Maßnahmen nicht zu einer grundlegenden Um- oder Neugestaltung. Es erfolgte nur eine Zusammenfassung der Aktivitäten beider Richtungen. Aufgrund des Dezentralisationsprinzips blieb mangels eines vorgegebenen differenzierten Systems die uneinheitliche Handhabung erhalten.

#### I. Bildungsarbeit für Mitglieder ohne Neuansätze

Die eben getroffene Feststellung bezieht sich vor allem auf die Bildungsarbeit für die Mitglieder, die namentlich im Unterbau wie vor- dem pragmatisch und punktuell erfolgte und dementsprechend differierte. Nachhaltige Erfolge auf breiter Basis waren so nicht zu erzielen.

Der Mittelbau unterstützte die lokalen Maßnahmen durch Bereitstellung von Referenten oder eigene Beratungsveranstaltungen auf lokaler Ebene. <sup>2)</sup> Außerdem wurden die bisherigen regionalen Zeitschriften, die teils auch für Genossenschaftsmitarbeiter bestimmt waren, nach den erforderlichen Zusammenlegungen und verschiedentlich Neubetitelung weitergeführt. <sup>3)</sup> Sie erreichten 1930 eine Gesamtauflage von 526 963 Exemplaren, die sich in den beiden folgenden Jahren auf 555 357 und 492 446 bezifferte. <sup>4)</sup> Die daraus abzuleitenden globalen Verbreitungswerte hielten sich - in der obigen Zeitabfolge - mit 15, 16 und 14 Blättern je Genossenschaft <sup>5)</sup> knapp auf der Höhe der für den Reichsverband zuletzt ausgewiesenen Zahlen; so gesehen konnte nur der weitaus geringere Teil der Mitglieder auf diesem Wege angesprochen werden, wobei aber regional wieder starke Abweichungen auftraten, wie aus Tabelle 23 hervorgeht - die unter-

---

1) Vgl. JRR 1931, S.55 f.

2) Vgl. ebenda, S.56, JRR 1932, S.42, JRR 1933, S.36, und als Beispiel auch Vorträge im Winterhalbjahr 1930/31 über Fütterungs- und Düngerlehre sowie Pflanzenschutz in Westfalen, in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg (1931), S.19.

3) Vgl. JRR 1931, S.59.

4) Vgl. ebenda, sowie JRR 1932, S.45, und JRR 1933, S.40.

5) Analog zu vergleichbaren früheren Berechnungen ermittelt nach den in JRR 1931 - 1933 ausgewiesenen Zahlen.

Tabelle 23

Regionale Verbreitung der Verbandszeitschriften  
im Jahre 1931 <sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr. | Verband               | Auflage | Zeitschriften<br>je Genossen-<br>schaft* |
|-------------|-----------------------|---------|------------------------------------------|
| 1           | Königsberg            | 8 500   | 10                                       |
| 2           | Wormditt              | 5 000   | 42                                       |
| 3           | Berlin                | 20 000  | 8                                        |
| 4           | Stettin I             | 11 000  | 7                                        |
| 5           | Schneidemühl          | 2 900   | 8                                        |
| 6           | Breslau               | 16 500  | 6                                        |
| 7           | Oppeln                | 12 000  | 11                                       |
| 8           | Halle                 | 6 600   | 4                                        |
| 9           | Kiel                  | 9 600   | 8                                        |
| 10          | Hannover-Braunschweig | 44 000  | 17                                       |
| 11          | Münster I             | 10 000  | 9                                        |
| 12          | Kassel                | 48 205  | 69                                       |
| 13          | Frankfurt a. M.       | 30 000  | 33                                       |
| 14          | Köln                  | 7 000   | 5                                        |
| 15          | Koblenz               | 22 700  | 17                                       |
| 16          | München               | 48 000  | 10                                       |
| 17          | Regensburg            | 4 400   | 4                                        |
| 18          | Ludwigshafen          | 20 558  | 47                                       |
| 19          | Landau                | 11 000  | 22                                       |
| 20          | Dresden               | 70 000  | 122                                      |
| 21          | Stuttgart             | 20 000  | 9                                        |
| 22          | Karlsruhe             | 50 000  | 20                                       |
| 23          | Erfurt                | 24 394  | 25                                       |
| 24          | Darmstadt             | 18 000  | 16                                       |
| 25          | Rostock               | 26 000  | 26                                       |
| 26          | Oldenburg             | 9 000   | 20                                       |
| Insgesamt   |                       | 555 357 | 16                                       |

\* Ohne Zentralgenossenschaften.

schiedliche Gestaltung noch gar nicht berücksichtigt. Insgesamt spricht die quantitative Entwicklung der regionalen Zeitschriften dafür, daß auch sie mehr dem Offenbacher System angepaßt und demnach

1) Ermittelt nach den Angaben in JRR 1932, S.14 f. u. 45.



stärker auf die Bedürfnisse der Genossenschaftsmitarbeiter ausgerichtet wurden.

Von zentraler Seite erfolgte keine erwähnenswerte Aktivität auf diesem Gebiet. Allein die Größe der neuen Organisation - unmittelbar nach der Fusion gehörten dem Reichsverband - Raiffeisen 36 223 Genossenschaften an - <sup>1)</sup> macht das verständlich.

## II. Bildungsaktivität für Mitarbeiter

### 1. Maßnahmen für Mitarbeiter von Primärgenossenschaften

#### a. Weiterführung der heterogenen Schulungsmaßnahmen für ehren- und nebenamtlich tätige Kräfte auf regionaler Ebene

Die Maßnahmen für Genossenschaftsmitarbeiter - namentlich die für ehren- und nebenberuflich fungierende Kräfte - beanspruchten wiederum einen sehr erheblichen Teil des in der Gesamtorganisation entfalteten Bildungswesens. Da die je nach Dafürhalten ausgestaltete Unterweisungstätigkeit der Primärgenossenschaften keine bemerkenswerten Entwicklungstendenzen aufwies, <sup>2)</sup> können wir uns hier sofort dem Mittelbau zuwenden, bei dem die Hauptbelastung lag.

Die Revisoren widmeten sich neben der rein formalen Erfüllung ihrer Prüfungsaufgaben nach wie vor der individuellen Anleitung und Beratung der Genossenschaften, zumal sie - entsprechende Qualifikation

---

1) Nach JRR 1931, S.27. - Die Zentralen sind in dem oben genannten Wert nicht berücksichtigt.

2) F e l d m a n n regte auf dem Genossenschaftstag 1930 für die nebenamtlichen Geschäftsführer eine praktische Ausbildung in einer anderen Genossenschaft, also eine Art Fremdlehre, an; (Vgl. dazu F e l d m a n n : Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.139.) wegen der dafür erforderlichen, aber nur schwer zu ermöglichenden längeren Abwesenheit der Betreffenden hatte dieser Vorschlag allerdings wenig Erfolgchancen; er gewann auch in der Folgezeit keine nennenswerte praktische Bedeutung.

vorausgesetzt - infolge ihrer genauen Kenntnis der jeweiligen Verhältnisse gute Möglichkeiten hatten, hier durch eine gezielte Einflußnahme erfolgreich zu wirken; als geeignete Gelegenheit dafür sah man besonders die Revisionsschlußsitzungen an. <sup>1)</sup>

Eine rege Instruktions- und Aufklärungstätigkeit wurde auf Bezirksebene durch die verschiedenen, meist gelegentlich der Unterverbandsversammlungen abgehaltenen Bezirksbesprechungen und - vorwiegend für den Kreditsektor - Rechnertage entfaltet. Für diese Veranstaltungen stellten sich Führungskräfte der Verbände und der Hauptgenossenschaften zur Verfügung. <sup>2)</sup> Verschiedentlich fanden darüber hinaus seitens der Unterverbände auch kurze Instruktionskurse für Mitglieder der Verwaltungsorgane statt; <sup>3)</sup> dieser Weg ist speziell für die Anleitung von Aufsichtsratsmitgliedern als zweckmäßig anzusehen, da hier eine intensivere Schulung und eine engere persönliche Kontaktnahme möglich ist als bei Veranstaltungen auf Verbandsebene, die sich im Interesse der notwendigen Breitenwirkung an einen größeren Teilnehmerkreis wenden müssen, was ein erfolgreiches Unterrichten erschwert.

Selbst unter Berücksichtigung dieser Einschränkung stellten aber die von fast allen Verbänden der neuen Organisation abgehaltenen Ausbil-

- 
- 1) Vgl. G e n n e s , O.: Jahresbericht für 1930, a.a.O., S.119, und H u g u e n i n : Die Bedeutung ..., a.a.O., S.118 f.
  - 2) Siehe dazu JRR 1931, S.59, sowie auch Der Bayerische Landesverband landwirtschaftlicher Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. und seine Tätigkeit im Jahre 1930, München (1931), (Im folgenden zitiert als BLV 19.., wobei jeweils das Berichtsjahr angeführt wird.) S.10 ff., Genossenschaftlich-geldwirtschaftliche Sprech-tage ..., in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.429, Rechnertage des Verbands Königsberg, in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.494, Genossenschaftliche Schulungsarbeit, in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.536, und Sechzig Jahre Verband der hessischen landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.45. Soweit Angaben vorlagen, wurden in den Jahren 1931 und 1932 insgesamt 662 bzw. 695 derartige Veranstaltungen abgehalten; (Nach JRR 1932, S.44, und JRR 1933, S.39.) die tatsächlichen Werte liegen noch höher, was auf eine gute Breitenwirkung schließen läßt.
  - 3) Vgl. z.B. BLV 1931, S.11 u. 13, und BLV 1932, S.12.

dungskurse für die ehren- und nebenamtlichen Mitarbeiter wieder das Kernstück der regionalen Maßnahmen dar. Besonders betont wurde dabei der Kreditsektor. <sup>1)</sup> Die beschriebene, zweifellos primär dem Einfluß der Offenbacher Richtung zuzuschreibende Ablehnung einer Koordinierung und Vereinheitlichung in der Schulungsarbeit wirkte sich hier so aus, daß die bisherigen Unterschiede bestehen blieben; ein Fortschritt war damit durch den Zusammenschluß nicht erreicht. Neben den spezifischen Rechnerkursen, bei denen die vierwöchigen Nachwuchslehrgänge der Münchner Genossenschaftsschule wiederum eine Sonderstellung einnahmen, <sup>2)</sup> fanden Kurse für Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglieder, gemischte Lehrgänge und Spezialkurse für einzelne Genossenschaftsarten statt. <sup>3)</sup> Eine Gesamtdarstellung der im

- 
- 1) Bereits in der Neuwieder Organisation stand durch das Vorherrschen der Darlehnskassen die Mitarbeiterschulung für den Kreditsektor bei den regionalen Lehrgängen im Vordergrund. Dieser Schwerpunkt ergab sich, was die Heranbildung von Geschäftsführern betrifft, auch bei der Offenbacher Richtung, da hier die ehren- oder nebenamtliche Leitung ebenfalls primär bei den Kreditgenossenschaften anzutreffen war. Darin trat nach 1930 keine wesentliche Änderung ein, so daß entsprechend der regionalen Aufgabenstruktur in der Mitarbeiterschulung der Kreditbereich zumindest hinsichtlich der Heranbildung von Rechnern weiterhin im Vordergrund stand.
  - 2) Auf die unverminderte Notwendigkeit einer derart eingehenden Nachwuchsschulung deutet eine Bemerkung von H u g u e n i n hin, in der er Unzulänglichkeiten in der regionalen Rechnerausbildung zugesteht. (Vgl. H u g u e n i n : Die Bedeutung ..., a.a.O., S.112.) - Das Wirken der Schule des Münchner Verbandes (Eine Darstellung ihrer weiteren Tätigkeit findet sich bei R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.146 ff.) wird im übrigen auch deshalb hervorgehoben, weil diese älteste spezifisch genossenschaftliche Ausbildungsinstitution im Mittelbau mit bemerkenswerter Stetigkeit ihre Rechnerlehrgänge, die zu dieser Zeit bereits eine zwanzigjährige Tradition aufwiesen, in der bisherigen Form weiterführte.
  - 3) Siehe dazu JRR 1931, S.58, und JRR 1933, S.37, sowie auch als Beispiele W a g n e r , J.: Zum 50jährigen Bestehen ..., a.a.O., S.29, Genossenschaftliche Schulungsarbeit, a.a.O., S.536, Einen Ausbildungslehrgang für den Absatz der Geflügelprodukte ..., in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.536, Absatzlehrgang des Verbands landwirtschaftlicher Genossenschaften - Raiffeisen, Königsberg i.Pr., in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.152 f., Molkereigenossenschaftliches Unterrichtswesen, in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.473, und Rheinische Winzergenossenschafts-Kurse, in: Dt. landw. Gen.blatt, 4.Jg. (1933), S.13.

Mittelbau von 1930 bis 1932 abgehaltenen Kurse gibt Tabelle 24. Soweit zahlenmäßig erfaßbar, zeigt sich hier gegenüber der von den beiden früheren Organisationen insgesamt entfalteten Lehrtätigkeit eine geringfügige Steigerung, <sup>1)</sup> die der - wie beschrieben - angestrebten Intensivierung der Schulungsarbeit zugerechnet werden kann. Zudem geht aus der gleichzeitigen Erhöhung der Gesamtdauer und der gegenüber Generalverband und Offenbacher Richtung praktischen unveränderten durchschnittlichen Länge der Kurse hervor, daß die Ausweitung der Lehrgangstätigkeit nicht durch eine Verringerung der jeweils verfügbaren Unterrichtszeit kompensiert wurde. Mangels einheitlicher Richtlinien bestanden allerdings noch immer beträchtliche regionale Differenzen in der - das läßt sich trotz der nur näherungsweise bestimmbaren Maximalwerte klar feststellen - Dauer der einzelnen Lehrgänge und ebenso in der Schulungsaktivität der Regionalorganisationen überhaupt. <sup>2)</sup> Der Zunahme der Kurse entsprach das Ansteigen der absoluten Beteiligung. Die durchschnittlichen Teilnehmerzahlen je Kurs sowie die Anteile der Genossenschaften, die Lehrgangsbesucher entsandten, und der Verbände, die Kurse veranstalteten, pendelten sich - gewisse Abweichungen zugestanden - annähernd auf Mittelwerte zwischen den für die Neuwieder und die Offenbacher Organisation ausgewiesenen diesbezüglichen Quanten ein, was ein weiteres Indiz für den erreichten Ausdehnungsgrad der Schulungsarbeit bietet, der allerdings in Anbetracht der regionalen Unterschiede noch nicht dazu berechtigt, hier von nachhaltigen Verbesserungen zu sprechen. Bemerkenswerte genossenschaftliche Schulungskurse für hauptamtliche Kräfte waren im Mittelbau wie bisher nicht festzustellen.

Die aus Tabelle 25 zu entnehmende Zusammensetzung der Teilnehmer, gemessen an ihrer genossenschaftlichen Funktion, zeigt eher eine Annäherung an die sich beim Reichsverband in den letzten Jahren vor der Fusion ergebende Struktur; die Rechner waren zwar noch recht stark vertreten, doch entfiel auf die Vorstands- und insbesondere auch die Aufsichtsratsmitglieder ein vergleichsweise beträchtlicher Anteil. Obgleich die These ungesichert erscheint, könnte darin ein erstes Indiz für eine durch die Zunahme der hauptamtlichen Ge-

---

1) Der vorübergehende, wenngleich recht empfindliche Rückschlag von 1931 wurde durch die Wirtschaftskrise verursacht. (Nach JRR 1932, S.43.)

2) Die in JRR 1931 - 1933 jeweils enthaltene regionale Aufschlüsselung der Lehrgangstätigkeit weist das nach.

Tabelle 24

Ausbildungskurse der Regionalverbände  
von 1930 bis 1932  
1)

| Jahr | Zahl der Kurse | Kursdauer in Tagen |                         | Teilnehmerzahl |           | Zahl der Genossenschaften, die Teilnehmer stellten |           | Zahl der Verbände im Reichsverband - Raiffeisen |                                  |
|------|----------------|--------------------|-------------------------|----------------|-----------|----------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------|----------------------------------|
|      |                | insgesamt          | je Kurs im Durchschnitt | größte Spanne* | insgesamt | je Kurs im Durchschnitt                            | insgesamt | In v.H. des Gen. bestandes **                   | insgesamt davon hielten Kurse ab |
| 1930 | 382            | 1123 <sup>+</sup>  | 3                       | 1-ca. 50       | 14 267    | 37                                                 | 5 235     | 14                                              | 51                               |
| 1931 | 229            | 650 <sup>++</sup>  | 3 <sup>+++</sup>        | 1-ca. 30       | 12 878    | 56                                                 | 6 234     | 17                                              | 28                               |
| 1932 | 387            | 865                | 2                       | 1-ca. 30       | 16 765*   | 45                                                 | 7 577     | 21                                              | 28                               |

\* Die Maximalwerte sind nur näherungsweise aus den vorhandenen Daten geschätzt, da genauere Angaben nicht vorlagen.

\*\* Aus Kontinuitätsgründen wurde hier als Bezugsgröße die Gesamtzahl der Genossenschaften in der neuen Organisation abzüglich der Zentralen und unmittelbaren Mitglieder des Reichsverbandes - Raiffeisen zugrunde gelegt.

+ In der angeführten Quelle sind hierfür 945 Tage angegeben; da es sich in der regionalen Aufgliederung der Kurse jedoch für die Verbände Wormditt mit 170 Kursen und Brandenburg mit 4 Kursen nicht - wie ausgewiesen - um eine Gesamtdauer von 1 bzw. 3 Tagen handeln kann, sondern nur um eine Kurslänge von je 1 bzw. 3 Tagen, wurden hier 169 und 9 Tage der Endsumme zugefügt.

++ Nicht ganz vollständig, da für die 6 Kurse des Berliner Verbandes keine Gesamtdauer ausgewiesen wurde.

+++ Nur unter der zur Gesamtdauer 1931 gemachten Einschränkung zutreffend.

\* In der genannten Quelle sind hierfür nur 16 761 Teilnehmer ausgewiesen, darunter der Kurs an der Rechenschule München mit 44 Besuchern; der entsprechende Bericht des bayerischen Verbandes gibt jedoch insgesamt 46 Teilnehmer für die Rechenschule an, so daß hier eine Berichtigung vorgenommen wurde.

1) Ermittelt nach den Angaben in JRR 1931 - 1933, sowie in BLV 1931 - 1932. Soweit in den Quellen numerische Ergänzungen zu den dort ausgewiesenen Zahlen vorhanden waren, wurden sie in die obige Tabelle eingearbeitet.



Tabelle 25

Genossenschaftliche Funktion der Kursteilnehmer  
von 1930 bis 1932 <sup>1)</sup>

| Jahr | Rechner      |      | Vorstands-<br>mitglieder |      | Aufsichts-<br>ratsmit-<br>glieder |      | Mitglieder   |      | Sonstige     |      |
|------|--------------|------|--------------------------|------|-----------------------------------|------|--------------|------|--------------|------|
|      | abso-<br>lut | v.H. | abso-<br>lut             | v.H. | abso-<br>lut                      | v.H. | abso-<br>lut | v.H. | abso-<br>lut | v.H. |
| 1930 | 2929         | 36   | 2403                     | 30   | 1602                              | 20   | 391          | 5    | 719          | 9    |
| 1931 | 3523         | 29   | 4182                     | 34   | 3184                              | 26   | 867          | 7    | 434          | 4    |
| 1932 | 5127*        | 38   | 5150*                    |      |                                   | 39*  | 1609         | 12   | 1407         | 11   |

\* Darunter waren allerdings 1024 nicht näher aufgeschlüsselte Mitglieder von Verwaltungsorganen der Elektrizitätsgenossenschaften.

\* Diese Zahlen sind auf Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder zusammen bezogen, da keine Aufgliederung vorlag.

schäftsführung ausgelöste Verminderung der Rechnerschulung gesehen werden, wie sie nach 1945 in verstärktem Maße auftrat. Die wachsende Beteiligung von Mitgliedern und sonstigen Personen deutet auch für die ehren- und nebenamtlichen Positionen auf eine Tendenz zur Intensivierung der Nachwuchsgewinnung hin.

Ergänzend zu diesen Schulungskursen und gelegentlichen Sonderveranstaltungen <sup>2)</sup> erfolgte seitens der verschiedenen Beratungseinrichtungen der Verbände und Zentralen je nach Bedarf eine fachliche Unterstützung der Genossenschaftsmitarbeiter. Der fortlaufenden Information dienten schließlich die beschriebenen Zeitschriften.

- 1) Ermittelt nach den Angaben in JRR 1931 - 1933. - Die hier ausgewiesenen Zahlen sind allerdings nicht ganz vollständig; für einige Kurse fehlen die entsprechenden Werte.
- 2) Vgl. z.B. Eine nachahmenswerte Führertagung der rheinischen Obst- und Gemüse-Absatzgenossenschaften, in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.561.

b. Beibehaltung der Schulung von Berufsgenossenschaftlern und  
der Aufklärungstätigkeit im Oberbau

Da der Reichsverband - Raiffeisen das Revisionsrecht, das er am 24.7.1930 erhielt, nur gegenüber den Zentralgeschäftsanstalten ausübte, <sup>1)</sup> erfolgte von zentraler Seite keine regelmäßige individuelle Anleitung der Genossenschaftsorgane durch dessen Prüfer. Dagegen widmete sich der Spitzenverband nach dem Vorbild der Offenbacher Organisation im Rahmen der Kurse an der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule weiterhin der theoretischen genossenschaftlichen Ausbildung hauptberuflicher Mitarbeiter im Unterbau, allerdings mit unverändert geringem quantitativem Effekt; <sup>2)</sup> die bisherige Lücke in diesem Bereich wurde also nicht geschlossen, was sich unter anderem dadurch etwas verstehen läßt, daß bei den Primärgenossenschaften die ehren- und nebenamtliche Leitung noch klar dominierte. Neben diesem Schulungsbeitrag ist noch die bedarfsweise Unterstützung von Einzelgenossenschaften seitens der technischen Beratungsstelle des Spitzenverbandes zu nennen.

Auf literarischem Gebiet setzte der Reichsverband - Raiffeisen die Tradition fort, die seine beiden wichtigsten Vorläufer mit der Herausgabe des landwirtschaftlichen Genossenschaftsblattes und der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftspresse begründet hatten. Aus der am 30.6.1930 erfolgten Zusammenlegung dieser beiden Zeitschriften ging das "Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsblatt" mit halbmonatlicher Erscheinungsweise hervor. Dieses bedeutsamste Publikationsorgan des vereinigten ländlichen Genossenschaftswesens entsprach in Aufgabenstellung, Gestaltung und Niveau seinen Vorläufern. <sup>3)</sup> Darüber hinaus förderte der Spitzenverband auch durch Einzelschriften - zum Teil als Sonderbände der beibehaltenen Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsbibliothek - die Belehrung

---

1) Nach JRR 1931, S.44.

2) Siehe dazu unten, S.234 ff.

3) Vgl. JRR 1930, S.41 u. 57, und JRR 1931, S.49 u. 59. - Daten über die Entwicklung und Verbreitung der Zeitschrift lassen sich mangels Quellenangabe nicht vorlegen.

der Genossenschaftsmitarbeiter. <sup>1)</sup> Eigens genannt sei hier das zu Beginn des Jahres 1931 in 7. Auflage erschienene Taschenbuch für landwirtschaftliche Genossenschaften, das als Nachschlagewerk Auskunft über die wichtigsten genossenschaftlichen Fachgebiete gab. <sup>2)</sup>

## 2. Maßnahmen für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralgeschäftsanstalten

### a. Ansätze einer Koordinierung der Nachwuchsausbildung und einer theoretischen Weiterbildung der Prüfungskräfte auf regionaler Ebene

Die praktische berufliche Ausbildung <sup>3)</sup> der im Mittelbau tätigen Kräfte sowie ihre spezifisch genossenschaftliche Unterweisung - auch für diesen Bereich fand hier überwiegend noch keine theoretische Schulung statt - <sup>4)</sup> wurde von den Regionalverbänden und Hauptgenossenschaften <sup>5)</sup> ohne einheitliche Systematik gehandhabt. Einen Schwerpunkt stellte dabei die Ausbildung der Prüfer durch die Verbände dar. Die Revisionsdienststanwärter wurden wie bisher in den Bücherprüfungsstellen <sup>6)</sup> und durch die Mitwirkung im Außendienst auf

- 
- 1) Die einzelnen Schriften sind aufgeführt in JRR 1931, S.49 f., JRR 1932, S.39, und JRR 1933, S.34.
  - 2) Vgl. JRR 1931, S.49 f.
  - 3) Die theoretische Berufsausbildung mußte den zuständigen allgemeinen Schulungsanstalten vorbehalten bleiben. (Vgl. F e l d - m a n n : Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.139, sowie die Resolution zu diesem Referat, a.a.O., S.141.)
  - 4) Gelegentlich zeigten sich erste Ansätze in dieser Richtung. Ausserhalb der noch zu behandelnden Revisorenausbildung erscheint hier beispielsweise die durch Initiative von Angestellten des Verbandes Trier und der dortigen Zentralgeschäftsanstalten gegründete Arbeitsgemeinschaft bemerkenswert, in deren Rahmen Unterrichtsabende mit Diskussionen und Lehrgänge für die Beteiligten abgehalten wurden. (Vgl. Arbeitsgemeinschaft zur Abhaltung von Unterrichtsabenden beim Rheinisch-Trierischen Genossenschaftsverband - Raiffeisen, Koblenz, in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.569.)
  - 5) Das hier Gesagte gilt gleichermaßen für die entsprechende Tätigkeit der Institute im Oberbau.
  - 6) Vom Münchner Verband wird berichtet, daß im Rahmen der Instruktion bei den Bücherprüfungsstellen Lehrgänge mit Vorträgen über die für das Revisionswesen relevanten Fachgebiete abgehalten wurden. (Nach R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.113.)

die selbständige Erfüllung ihrer künftigen Aufgaben vorbereitet. Die beschriebene Ausbildungs- und Prüfungsordnung für Revisoren, die 1933 in Kraft trat, sollte hier künftig auf eine koordinierte Gestaltung hinwirken. Im Zuge dieser Neuregelung unterzogen bereits einige Verbände ihre Revisionsdienstanwälter der nun geforderten Prüfung. <sup>1)</sup>

Die Weiterbildung der amtierenden Revisoren erfolgte durch die in den verschiedenen Bezirken abgehaltenen Prüferkonferenzen. Darüber hinaus beabsichtigte man nunmehr für diese Mitarbeiter - als Ersatz für die bisher meist gelegentlich der zentralen Genossenschaftstage veranstalteten Revisorenversammlungen - Fortbildungskurse durchzuführen; der Verband Königsberg verwirklichte diesen Plan als erster; <sup>2)</sup> allerdings finden sich in den herangezogenen Quellen keine Hinweise mehr über gleichgerichtete Initiativen in anderen Bezirken während des Berichtszeitraumes.

#### b. Weiterführung der zentralen theoretischen Nachwuchsschulung mit Betonung der Prüfungskräfte

Den Schwerpunkt der Maßnahmen im Oberbau stellte die zunächst nach Offenbacher Vorbild an der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule fortgeführte theoretische Ausbildung von hauptamtlichen Nachwuchskräften <sup>3)</sup> aus dem Mittel- und Oberbau, insbesondere von Revisoren, sowie auch von Mitarbeitern größerer Einzelgenossenschaften dar. <sup>4)</sup> Dieser weitgefaßten Aufgabenstellung entsprechend wurden die beiden ersten fünfmonatigen Kurse der Schule - ihre Tätigkeit ist, soweit Angaben zu erhalten waren, in Tabelle 26

---

1) Siehe dazu JRR 1933, S.33, sowie Revisorenprüfung beim Verbands landwirtschaftlicher Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. in Königsberg i.Pr., in: Dt. landw. Gen.blatt, 4.Jg. (1933), S.123, und Zweite Revisorenprüfung gemäß der Ausbildungs- und Prüfungsordnung für Verbandsrevisoren vom 3. Dezember 1931, in: Dt. landw. Gen.blatt, 4.Jg. (1933), S.123.

2) Vgl. JRR 1932, S.38.

3) Die ursprünglich ebenfalls ins Auge gefaßte Fortbildungsaufgabe blieb weiterhin unberücksichtigt.

4) Nach JRR 1931, S.51.

Tabelle 26

Nachwuchslehrgänge der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule  
des Reichsverbandes - Raiffeisen<sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr. | Jahr    | Lehrgangsdauer |            |                  | Teilnehmerzahl |                                                |                                                  |                                                 |
|-------------|---------|----------------|------------|------------------|----------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|             |         | von - bis      | in Monaten | Stunden-<br>zahl | insge-<br>samt | Revisoren<br>u. sonst.<br>Verbands-<br>mitarb. | Mitarbei-<br>ter von<br>Zentralge-<br>nossensch. | Mitarbei-<br>ter von<br>Primärge-<br>nossensch. |
| 20          | 1930/31 | 2.10.-27. 2.   | 5          | 594              | 30             | 23                                             | 3                                                | 4                                               |
| 21          | 1931/32 | 2.10.-22. 2.   | 5          | 582              | 30             | 18                                             | 6                                                | 6                                               |
| 22          | 1932/33 | 4.10.-24. 2.   | 5          | 587              | 30             | 20                                             | 4                                                | 6                                               |
| 23          | 1933/34 | ?              | 5          | ?                | 30             | ?                                              | ?                                                | ?                                               |
| 24          | 1934/35 | 10.10.-22. 3.  | 6          | 726              | 34             | ?                                              | ?                                                | ?                                               |
| Insgesamt   |         |                | 26         | ?                | 154            | ?                                              | ?                                                | ?                                               |

1) Erstellt nach den Angaben in JRR 1931 - 1933 u. 1934. Über die Prüfungsergebnisse sind hier nur für den Lehrgang 1930/31 Werte ausgewiesen, die sich im bisherigen Rahmen halten. Gleiches darf analog für die folgenden Lehrgänge geschlossen werden.



dargestellt - in der bisher gehandhabten Weise abgehalten; <sup>1)</sup> insbesondere blieb die Höhe der verfügbaren Stunden nahezu gleich und auch die Teilnehmerzahlen lagen nicht wesentlich höher. <sup>2)</sup> Mit dem Lehrgang 1932/33 trat dann allerdings insofern eine Änderung ein, als nunmehr in der Grundstruktur eine stärkere Ausrichtung des Unterrichts und der Abschlußprüfung auf die Bedürfnisse des Revisionswesens erfolgte. <sup>3)</sup> Dieses Einschwenken auf die Intentionen der Neuwieder Revisorenausbildungsanstalt darf als sinnvoll und zweckmäßig gelten, denn die Bedenken, die schon hinsichtlich der Konzeption der Lehrgänge an der Genossenschaftsschule des früheren Reichsverbandes vorgebracht wurden, verstärken sich in Anbetracht der im Vergleich zur Größe der neuen Einheitsorganisation reduzierten relativen Kapazität der Ausbildungsanstalt. Eine simultane zentrale Schulung hauptamtlicher Mitarbeiter in längerfristigen Kursen konnte hier nur für einen ausgewählten Kreis von Spitzennachwuchskräften sinnvoll sein; andernfalls blieb lediglich die Möglichkeit einer Beschränkung auf bestimmte Mitarbeitergruppen, wie beispielsweise die Revisoren. Eine Tendenz in dieser Richtung war ohnehin in den ersten Lehrgängen nach der Fusion insofern festzustellen, als von den jeweiligen Teilnehmern nunmehr weitaus die Mehrzahl von Verbänden kam, wobei es sich mutmaßlich primär um Revisionsdienst-anwärter handelte. Die nach wie vor geringe Beteiligung von Nachwuchskräften aus Zentralen und ebenso jetzt aus Primärgenossenschaften zeigt, daß die Schule entgegen ihrer ursprünglichen Konzeption keine echte Bedeutung als Ausbildungsstätte für diesen Mitarbeiterkreis gewann. Damit fehlte gerade für die hauptberuflich tätigen Mitarbeiter der Primärgenossenschaften noch immer eine hinreichende genossenschaftliche Schulungsmöglichkeit. Unter diesen Umständen konnte auch die als dringlich erachtete marktorientierte Ausbildung von Führungskräften für hauptamtlich geleitete Absatzgenossenschaften keine Fortschritte machen. Das bestärkt un-

---

1) Siehe dazu JRR 1931, S.51 ff., und JRR 1932, S.38 f.

2) Die gemeinsame Ausbildungsstätte erreichte damit - gemessen an den jeweiligen Teilnehmerzahlen - nicht die Effizienz der Revisorenausbildungsanstalt und der Genossenschaftsschule vor 1930 zusammengekommen.

3) Vgl. Beginn des 22. Lehrganges der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule, in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.476, sowie JRR 1933, S.33.

sere Kritik an der ursprünglich zu globalen Aufgabenstellung dieser Lehrgänge. Die in Tabelle 27 wiedergegebene Fächerverbindung der Schule ab 1930 zeigt gegenüber den unmittelbar vorangegangenen Kursen keine wesentliche Veränderung; erwähnenswert erscheint lediglich die zweimalige Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Übungen und die Berücksichtigung der agrarpolitischen Fragen im dritten Kurs nach 1930; da in den Quellen nur für den 20. Lehrgang eine Stundenverteilung ausgewiesen war, konnte nicht ermittelt werden, inwieweit sich im Zuge der stärkeren Ausrichtung auf die Revisorenschulung Schwerpunktverlagerungen innerhalb des Lehrplans ergaben. Insgesamt ist aus der Tätigkeit der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule nach 1930 kein wesentlicher Fortschritt gegenüber der vorangegangenen Periode zu entnehmen. Die Chance, im Zuge der Vereinheitlichung die zentrale Bildungsstätte des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens umzugestalten und durch ein differenziertes Lehrgangsprogramm für den gehobenen Führungsnachwuchs im Mittel- und Oberbau den Wirkungsgrad des Schulungsinstituts nachhaltig zu erhöhen, wurde nicht genutzt; <sup>1)</sup> der kurze Zeitraum von drei Jahren genügte für eine derartige wesentliche Veränderung wohl auch nicht, so daß die Spezialisierung auf die Revisorenausbildung unter den gegebenen Umständen noch die vernünftigste Lösung darstellte.

Außerhalb der Genossenschaftsschule veranstaltete der Reichsverband zwei Sonderkurse. Für Steuersachbearbeiter von Verbänden und Hauptgenossenschaften fand am 18./19. März 1931 ein Kurzlehrgang über steuerliche Probleme aus der Genossenschaftspraxis statt. <sup>2)</sup> Außerdem wurde in Verbindung mit der Preisberichtsstelle beim Deutschen Landwirtschaftsrat vom 23. bis 27. Februar 1932 ein Kurs für landwirtschaftliche Absatzfragen - das blieb das einzige bedeutsame Beispiel einer ausschließlichen Berücksichtigung des Vermarktungsproblems im Rahmen der theoretischen Ausbildung von Berufsgenossenschaftlern abgehalten, den sämtliche Teilnehmer des 21. Lehrgangs

---

1) F e l d m a n n wies zwar in seinem Bildungsreferat auf die unterschiedlichen Anforderungen an Revisoren einerseits und Führungskräfte der Zentralen andererseits hin, zog aber daraus keine entsprechenden Schlußfolgerungen für die Schulungsarbeit. (Vgl. F e l d m a n n : Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.140.)

2) Siehe dazu M.: Der erste Steuerlehrgang ..., a.a.O., S.165 f.

Tabelle 27

Lehrpläne der Ausbildungslehrgänge für Nachwuchskräfte an der  
Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule  
nach 1930 <sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr. | Fachgebiet                                              | Stundenzahl je Fach im Kurs 19.. |         |         |          |         |
|-------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------|---------|---------|----------|---------|
|             |                                                         | 1930/31                          | 1931/32 | 1932/33 | 1933/34* | 1934/35 |
| 1           | Grundlagen des landw. Genossenschaftsw.                 | 84                               | x       | x       | x        | x       |
| 2           | Genossenschaftsrecht                                    | 58                               | x       | x       | x        | x       |
| 3           | Buchführung u. Bilanz                                   | 68                               | x       | x       | x        | x       |
| 4           | Allg. Rechtskunde für landw. Genossensch.               | 58                               | x       | x       | x        | x       |
| 5           | Landw. Warenkunde                                       | 60                               | x       | x       | -        | -       |
| 6           | Landw. Handelskunde                                     | 34                               | x       | x       | x        | -       |
| 7           | Geld- u. Kreditwesen                                    | 38                               | x       | x       | x        | x       |
| 8           | Revisionswesen                                          | 56                               | x       | x       | x        | x       |
| 9           | Einrichtung u. Geschäftsführung von landw. Genossensch. | 58                               | x       | x       | -        | -       |
| 10          | Steuerwesen                                             | 28                               | x       | x       | x        | x       |
| 11          | Bürgerkunde                                             | 16                               | x       | -       | -        | -       |
| 12          | Statistik                                               | 12                               | x       | x       | -        | -       |
| 13          | Betriebswirtschaft. Übungen                             | 24                               | x       | -       | -        | -       |
| 14          | Betriebswirtschaftslehre f. landw. Gen.                 | -                                | -       | x       | -        | x       |
| 15          | Agrarwesen u. Agrarpolitik                              | -                                | -       | x       | x        | -       |
| 16          | Versicherungswesen                                      | -                                | -       | x       | -        | x       |
| 17          | Vortragsübungen                                         | -                                | -       | -       | -        | x       |
| Insgesamt   |                                                         | 594                              | 582     | 587     | x        | 726     |

\* Unvollständig.

x Zahlenwerte nicht bekannt.

1) Erstellt nach den Angaben in JRR 1931 - 1933 u. 1934.

der Genossenschaftsschule besuchten: 1) Die zur Weiterbildung der amtierenden Prüfungskräfte zumeist gelegentlich der landwirtschaftlichen Genossenschaftstage abgehaltenen Revisorenkonferenzen wurden - wie schon angedeutet - nach 1931 nicht mehr durchgeführt. 2)

Neben der Schulungsarbeit entfaltete der Spitzenverband für die angeschlossenen Verbände und Zentralen auf verschiedenen Gebieten - auch im Rahmen der Revisionen - 3) eine rege Beratungstätigkeit. 4) Der regelmäßigen Information der führenden Mitarbeiter im Mittel- und Oberbau diente darüber hinaus neben dem Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsblatt vor allem der täglich herausgegebene "Nachrichtendienst des Reichsverbands der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen". 5)

Abschließend sei hier noch die erwähnte Ausbildungs- und Prüfungsordnung für Verbandsrevisoren genannt, durch die der Zentralverband eine einheitlichere Gestaltung der Prüfernachwuchsausbildung zu erreichen suchte. Den Verbänden blieb dabei noch genügend Entscheidungsspielraum für die Berücksichtigung gebietsweise vorhandener Besonderheiten. 6) Diese Neuregelung, über deren Verwirklichung im Mittelbau keine näheren Hinweise vorzufinden waren, darf als Ansatz zur Überwindung eines auf dem Offenbacher Dezentralisationsprinzip allzu dogmatisch beharrenden Autonomiedenkens in Bereichen gelten, bei denen eine übergeordnete Steuerung oder zumindest gegenseitige Koordinierung positive Wirkungen auf die Dynamik und Geschlossenheit der Gesamtorganisation ohne nachteilige Folgen für die Prosperität der Gliedgebilde erwarten ließ.

---

1) Vgl. JRR 1932, S.39, und JRR 1933, S.13.

2) Nach JRR 1932, S.38. Um jedoch weiterhin zumindest eine annähernd einheitliche Durchführung der Revisionen zu gewährleisten, verabschiedete der Gesamtausschuß des Reichsverbandes - Raiffeisen am 22. Juni 1932 eine Anleitung für Verbandsrevisoren, die dann veröffentlicht wurde. (Vgl. JRR 1933, S.33 f.; siehe auch H u g u e n i n : Die Bedeutung ..., a.a.O., S.108.)

3) Vgl. JRR 1931, S.44, und G e n n e s , O.: Jahresbericht für 1930, a.a.O., S.119.

4) Siehe dazu u.a. JRR 1931, S.36 u. 39, JRR 1932, S.32, und JRR 1933, S.27.

5) Vgl. JRR 1931, S.50, JRR 1932, S.39 f., und JRR 1933, S.34.

6) Vgl. JRR 1932, S.38, JRR 1933, S.33, sowie K r e b s , Willy: Die deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften im Jahre 1931, in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.3 f.

### III. Bildungsarbeit für Außenstehende

#### a. Förderung des genossenschaftlichen Unterrichts an ländlichen Schulen durch die Regionalorganisationen

Auch bei den Bildungsinitiativen für Außenstehende zeigten sich nach der Fusion keine grundlegenden Veränderungen oder Neuerungen. Im Mittelbau ist neben den eigenen Publikationen und der Zusammenarbeit mit der Tages- und Fachpresse zur Aufklärung der Öffentlichkeit vor allem wieder die Förderung des genossenschaftlichen Unterrichts im ländlichen Schulwesen hervorzuheben. Sie erfolgte je nach Dafürhalten der einzelnen Regionalorganisationen entweder mittelbar über entsprechende Bemühungen bei den zuständigen Stellen <sup>1)</sup> oder - in Anlehnung an die auf dem Genossenschaftstag von 1930 gefaßten Beschlüsse - <sup>2)</sup> direkt durch Bereitstellung von Referenten an diesen Lehranstalten, <sup>3)</sup> daneben aber auch an Hochschulkursen. <sup>4)</sup> Eigene genossenschaftliche Lehrgänge für Außenstehende fanden in der Regel nicht statt. <sup>5)</sup>

#### b. Öffentlichkeitsarbeit auf zentraler Ebene

Im Oberbau stand weiterhin die Information der Öffentlichkeit über den ländlichen Genossenschaftssektor im Vordergrund. Publikationen

---

1) Vgl. z.B. Vertiefung der genossenschaftlichen Schulung, in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.88. - Über die damaligen Ansichten zur Gestaltung des genossenschaftlichen Unterrichts im einzelnen siehe B ü r g e r , E.G.: Probleme neuzeitlicher genossenschaftlicher Erziehung, in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.501 ff. u. 525 f., B u s s e n , Franz: Die Art des Genossenschaftsunterrichts an landwirtschaftlichen Schulen, in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.579 f., und Die Art des Genossenschaftsunterrichts an landwirtschaftlichen Schulen, in: Dt. landw. Gen.blatt, 4.Jg. (1933), S.88 ff.

2) Siehe Resolution ... zu F e l d m a n n : Welche Anforderungen ..., a.a.O., S.141.

3) Vgl. z.B. BLV 1930, S.13.

4) Vgl. dazu B i t t e r h o f : Zur Heranbildung genossenschaftlichen Nachwuchses, in: Dt. landw. Gen.blatt, 1.Jg. (1930), S.104 f.

5) Als Ausnahme können die vom Verband Königsberg veranstalteten Lehrgänge für jüngere Landwirte angesehen werden. (Vgl. Genossenschaftliche Lehrgänge in Ostpreußen, in: Dt. landw. Gen.blatt, 4.Jg. (1933), S.16.)



des Spitzenverbandes, insbesondere das Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsblatt und das Jahrbuch, fallweise Herausgabe von Berichten zur Auswertung für die Presse <sup>1)</sup> sowie auch eine zunehmende Beteiligung an einschlägigen Rundfunksendungen <sup>2)</sup> sind hier als wichtigste Mittel zu nennen. Die Unterstützung des genossenschaftlichen Forschungs- und Lehrbetriebes an den Hochschulen hielt sich im bisherigen Rahmen.

---

1) Siehe dazu JRR 1931, S.50 f., JRR 1932, S.40, und JRR 1933, S.33.

2) Vgl. JRR 1933, S.14, und - als Beispiel - auch Rundfunkvorträge über Absatzgenossenschaften, in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.50.

## II. Kapitel

### Einordnung des Bildungswesens der ländlichen Genossenschaftsorganisation in die Zielsetzungen der Führung des Reichsnährstandes (1933 bis 1945)

#### A. Bestimmungsmerkmale des Genossenschaftssystems

Die eigenständige Weiterentwicklung der Einheitsorganisation erfuhr schon bald durch die nationalsozialistische Machtübernahme im Jahre 1933 eine tiefgreifende Unterbrechung. Das ländliche Genossenschaftswesen wurde nach entsprechenden personellen Umbesetzungen am 8. Dezember 1933 dem sogenannten Reichsnährstand eingegliedert.<sup>1)</sup> Daran änderte auch die am 1. April 1935 aufgrund der Novelle des Genossenschaftsgesetzes vom 30. Oktober 1934 erfolgte formale Wiederherstellung der Finanz- und Verwaltungsautonomie der Prüfungsverbände nichts. Wohl ging nun die Betreuung der Genossenschaften wieder auf die Verbände über,<sup>2)</sup> doch hatte sich die gesamte Raiffeisenorganisation weiterhin den Erfordernissen der staatlichen Wirtschaftspolitik unterzuordnen; es mußte "dem Willen des Staates der Vorrang ge-

---

1) Nähere Angaben hierüber finden sich in JRR 1933 u. 1934, S.1; die ländlichen Kreditgenossenschaften und weitere Genossenschaftsgruppen des Reichsverbandes - Raiffeisen nahmen dabei insofern eine Sonderstellung ein, als sie zugleich der sog. Organisation der Gewerblichen Wirtschaft angehörten. (Vgl. Strub, Heinrich B.: Die ländlichen Genossenschaften nach der nationalsozialistischen Erhebung, in: F. W. Raiffeisen zum Gedächtnis, a.a.O., S.69 f.) - Über den Standort und die den Raiffeisengenossenschaften im Reichsnährstand zugeordneten Aufgaben im einzelnen siehe ders.: Die landwirtschaftlichen Genossenschaften als Organe des Reichsnährstandes und ihre Aufgaben in der Nahrungsmittelwirtschaft, in: Das deutsche Genossenschaftswesen der Gegenwart. Hrsg. v. Georg J a h n , Leipzig 1936, S.17 ff.

2) Vgl. zu dieser Umorganisation JRR 1933 u. 1934, S.1 f., und Strub, H.B.: Die ländlichen Genossenschaften..., a.a.O., S.67 ff.

genüber dem Willen der Genossenschaften eingeräumt werden." <sup>1)</sup> Das ländliche Genossenschaftswesen wurde aus seiner bisherigen marktwirtschaftlichen Verflechtung herausgelöst und weniger der Mitgliederförderung, als vielmehr der Verwirklichung der ökonomisch-politischen Planung der Regierung dienstbar gemacht, was faktisch - nicht so sehr organisatorisch - zu einer verstärkten Zentralisierung im Reichsverband - Raiffeisen führte. <sup>2)</sup> Einen wesentlichen Bestimmungsfaktor stellten in diesem Zusammenhang die zunehmenden Autarkiebestrebungen dar, denen zufolge im Agrarsektor die sogenannte Erzeugungsschlacht, ein großangelegtes Programm zur Steigerung der landwirtschaftlichen Produktion in Angriff genommen wurde. <sup>3)</sup> Die Abschirmung des inländischen Agrarangebots bewirkte im übrigen - allerdings auf dirigistischem Wege - eine weitgehende Beseitigung des Absatzproblems, das vor 1933 zu den vordringlich einer Lösung bedürftenden Schwierigkeiten der deutschen Landwirtschaft zählte.

Aufgrund der beschriebenen Vorgänge stellte der Reichsverband - Raiffeisen keine eigenständige Selbsthilfeorganisation mehr dar, sondern als Untergliederung des Reichsnährstandes vorwiegend ein Instrument der staatlichen Wirtschafts-, speziell der Agrarpolitik. <sup>4)</sup> Es ist jedoch kennzeichnend für die damaligen Verhältnisse, daß man

---

1) S t r u b , H.B.: Die ländlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.65; siehe auch ebenda, S.70.

2) Wenn T r u m p f von einer "glücklichen dezentralen Anordnung" ( T r u m p f , Arnold W.: Ansprache zum Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag (1937), in: Deutscher landwirtschaftlicher Genossenschaftstag in München am 3., 4. u. 5. Juni 1937, Berlin (1937), (Im folgenden zitiert als Genossenschaftstag 1937; die gleiche Zitierweise findet auch für die Verhandlungsberichte der Reichsverbandstagung von 1935 und der Genossenschaftstage von 1936 und 1938 Anwendung.) S.9.) sprach, traf das wohl für den organisatorischen Aufbau zu, weniger jedoch für die Verteilung der Leitungsfunktionen innerhalb des Reichsverbandes - Raiffeisen, die aufgrund der Subordination unter die Führung des Reichsnährstandes zwangsläufig zentralistische Züge gewinnen mußte.

3) Vgl. JRR 1935, S.1, sowie auch S c h u l t e s , Wilhelm: Die Aufgaben der landwirtschaftlichen Genossenschaften in der Marktordnung des Reichsnährstandes, Diss. Köln, Emsdetten 1936, S.9 f., und H a u s h o f e r , Heinz: Ideengeschichte der Agrarwirtschaft und Agrarpolitik im deutschen Sprachgebiet. Bd.II. Vom Ersten Weltkrieg bis zur Gegenwart, München - Bonn - Wien 1958, S.222 f.

4) So auch D i e t z e , Constantin von: Genossenschaft, Wirtschaftsordnung und Gesellschaftsordnung, in: Raiffeisen in unserer Zeit, a.a.O., S.45. - Mit der engen Bindung des ländlichen Genossenschaftswesens an den Staat war allerdings keine Verge-

sich bei dieser Indienstellung des ländlichen Genossenschaftswesens nicht auf rein ökonomische Ziele beschränkte, sondern politische und weltanschauliche Intentionen mit einbezog. Der genossenschaftliche Erziehungsgedanke erfuhr hier eine spürbare, allerdings stark ideologisch geprägte Aufwertung; unter dem Vorzeichen der "Wiedergeburt der reinen Genossenschaftsidee" <sup>1)</sup> sollte eine Vertiefung des nationalsozialistischen Bewußtseins erreicht werden; die Auffassungen R a i f f e i s e n s legte man entsprechend aus. Von einer echten Rückführung des Genossenschaftsgedankens auf seinen ursprünglichen Sinngehalt konnte somit nicht die Rede sein. Wenn trotzdem die Zeit von 1933 bis 1945 mitbehandelt wird, so deshalb, weil sich das Bildungswesen dieser Phase nicht im Ideologischen erschöpfte, sondern in enger Verbindung damit auch das Genossenschaftlich-fachliche umfaßte, dem man große Bedeutung beimaß <sup>2)</sup> und das auch für die Entwicklung nach 1945 mitbestimmend war.

Insgesamt gesehen darf festgehalten werden, daß sich nach dem Vorherrschen der Offenbacher Konzeption in der vorangegangenen Phase nunmehr eher - der Art, nicht dem Wesen nach, d.h. erheblich abgewandelt im Sinne der nationalsozialistischen Ideologie - Auffassungen R a i f f e i s e n ' scher Prägung wieder stärker durchsetzen.

---

sellschaftung verbunden; man wollte nicht Kollektive schaffen, sondern unter Bezugnahme auf R a i f f e i s e n durch die Beibehaltung der Eigentumsverhältnisse das Selbstbewußtsein des Einzelnen - freilich im Sinne der nationalsozialistischen Ideologie und innerhalb des durch das politische System vorgegebenen Spielraums - stärken und nicht den Eindruck einer Vermassung erwecken. (Vgl. dazu S t r u b , H.B.: Die ländlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.64 ff., und ders.: Geschäftsbericht des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V., Berlin, (für 1933 und 1934), in: Genossenschaftstag 1935, S.20; siehe auch R a g u s e , Fritz: Genossenschaftsarbeit im Neubauerndorf, Stuttgart u. Berlin 1940, S.16.)

1) JRR 1933, S.1.

2) Vgl. z.B. S t r u b , H.B.: Geschäftsbericht ... (für 1933 u. 1934), a.a.O., S.27 f., R e i n h a r d t : Berichte über die Prüfungstätigkeit der landwirtschaftlichen Prüfungsverbände, in: Genossenschaftstag 1935, S.30, und T r u m p f , Arnold W.: Ansprache zum Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag (1936), in: Genossenschaftstag 1936, S.15 f.

## B. Bildungsziele

### I. Betonung einer produktionsorientierten landwirtschaftlichen Beratung und ideologischen Erziehung der Mitglieder

Die Umstrukturierung des ländlichen Genossenschaftswesens, die sich vor allem im Warenssektor als Folge der Marktordnung, des Festpreissystems und der Erzeugungsschlacht des Reichsnährstandes bemerkbar machte, <sup>1)</sup> zog eine Aufwertung der Bildungsziele für die Mitglieder - insbesondere bei den Agrargenossenschaften - nach sich. Im Vordergrund stand das Bestreben zur quantitativen und qualitativen Anhebung der landwirtschaftlichen Erzeugung, jedoch nicht mehr wie vor 1933 aus Konkurrenzgründen, sondern im Interesse einer möglichst hohen Eigenversorgung des Staates. <sup>2)</sup> Dementsprechend dominierten hier produktionsorientierte Bildungsaufgaben; dazu gehörten beispielsweise die Anleitung zur Produktstandardisierung, <sup>3)</sup> die Aufklärung über Saatgut und Schädlingsbekämpfung <sup>4)</sup> oder als besonders beachtetes Gebiet wiederum die maschinentechnische Beratung <sup>5)</sup>. Darüber hinaus sollte im Rahmen der Kreditvergabe eine Erziehung zu rationellem Mitteleinsatz erfolgen. <sup>6)</sup> In Übereinstimmung mit der damaligen Genossenschaftsauffassung wurde dagegen die Hinführung der Mitglieder zu einer ausgeprägten kaufmännischen und erwerbswirtschaftlichen Denkweise abgelehnt. <sup>7)</sup>

- 
- 1) Vgl. S t r u b , Heinrich B.: Geschäftsbericht des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. für 1935, in: Genossenschaftstag 1936, S.29 f.
  - 2) Vgl. D a r r é , R. Walther: Rede auf dem Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1938, in: Genossenschaftstag 1938, S.13 f. - Während des Krieges trat allerdings anstelle entsprechender erzieherischer Bemühungen mehr und mehr der Zwang.
  - 3) Vgl. S o h u l t e s , W.: Die Aufgaben ..., a.a.O., S.5 f.
  - 4) Siehe u.a. JRR 1940, S.17 f.
  - 5) Vgl. S t r u b , H.B.: Geschäftsbericht ... für 1935, a.a.O., S.31, ders.: Geschäftsbericht für 1936, in: Genossenschaftstag 1937, S.22, ders.: Die ländlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.82, sowie JRR 1936, S.17.
  - 6) Nach M ü l l e r , Franz Erich: Die Grundsätze der Kreditprüfung, in: Genossenschaftstag 1935, S.44.
  - 7) Vgl. dazu S c h ü r m a n n , A.: Der Leistungsgedanke in der Gemeinschaft, in: Genossenschaftstag 1936, S.42.



Eine Neubelebung erfuhren metaökonomische Sekundärziele in einer dem politischen System angepaßten Ausprägung. Begünstigt durch die Förderung des Sippen- und Stammesbewußtseins konnte sich der Gemeinschaftsgedanke - allerdings über den Genossenschaftssektor noch hinausgreifend und letztlich das Volk in seiner Gesamtheit umfassend - wieder stärker durchsetzen.<sup>1)</sup> Daß man darüber hinaus eine Erziehung der Mitglieder in der nationalsozialistischen Ideologie propagierte,<sup>2)</sup> entsprach der damaligen Konzeption und bedarf keiner eingehenderen Würdigung.

## II. Sektorale und inhaltliche Modifikation der Zielsetzungen für Mitarbeiter

### 1. Betriebsbezogene und ideologische Bildungsintentionen für Genossenschaftsmitarbeiter unter Betonung des Führungsnachwuchses - stärkere Einbeziehung hauptamtlicher Kräfte

Die vermehrte Beachtung der Mitgliederbildung berührte die Vorrangstellung der Schulung von Mitarbeitern, insbesondere der in den Primärgenossenschaften Tätigen, nicht. Die Notwendigkeit zur Ausbildung dieser Kräfte blieb bestehen, zumal sich mit der Eingliederung der Raiffeisen-Organisation in den Reichsnährstand zwar teilweise Erleichterungen für die genossenschaftliche Betriebsgebarung - beispielsweise bei den Absatzgenossenschaften -<sup>3)</sup> und somit eine entsprechende Reduzierung der von den betreffenden Funktionsträgern benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten verbanden, andererseits aber in

---

1) Vgl. dazu S c h ü r m a n n , A.: Der Leistungsgedanke ..., a.a.O., S.38 ff.

2) Siehe S c h u l t e s , W.: Die Aufgaben ..., a.a.O., S.4, und M e y e r , Konrad: Volksordnung und Genossenschaften, in: Genossenschaftstag 1937, S.42.

3) Im Vermarktungssektor läßt sich aufgrund der Entschärfung des Absatzproblems im Zuge des Autarkiebestrebens und speziell durch die Einführung der Marktordnung, die den Waren- und speziell den Verwertungs-genossenschaften jeweils konkrete Verteilungsaufgaben übertrug und ihnen keine weitergehende Betätigung zugestand, (Siehe dazu S t r u b , H.B.: Geschäftsbericht ... für 1935, a.a.O., S.29.) eine merkliche Verminderung der unternehmerischen Anforderungen gegenüber den Verhältnissen vor 1933 feststellen.

dieser Phase auch Anforderungserhöhungen eintraten, als deren Folgenamentlich im Bankensektor von einem verstärkten Trend zur hauptamtlichen Leitung berichtet wird; <sup>1)</sup> erschwerend wirkte sich in diesem Bereich auch das Kreditwesengesetz vom 5. Dezember 1934 aus, das eine hinreichende fachliche Vorbildung der Leiter als Bedingung für die Erteilung der Erlaubnis zur Fortführung der Geschäftstätigkeit der Darlehnskassen festlegte. <sup>2)</sup> Weitere Bildungsaufgaben erwuchsen aus der angestrebten Ablösung der älteren Mitarbeiter durch jüngere Kräfte. <sup>3)</sup> Schon aus diesen Gründen erklärt es sich, daß der Mitarbeiteraus- und Fortbildung und hier primär der Nachwuchsgewinnung für genossenschaftliche Führungspositionen <sup>4)</sup> weiterhin erhebliche Bedeutung beigemessen wurde. <sup>5)</sup> Während des 2. Weltkrieges trat dann die Gewinnung von Ersatzkräften zur Aufrechterhaltung des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes in den Vordergrund.

- 
- 1) Vgl. S t r u b , H.B.: Geschäftsbericht für 1936, a.a.O., S.28. An einen Übergang zur hauptberuflichen Geschäftsführung auf breiter Basis war allerdings infolge zu geringer Betriebsgröße der Mehrzahl der Darlehnskassen noch nicht zu denken. (So T r u m p f , Arnold W.: Die Entwicklung der ländlichen Kreditgenossenschaften, in: Genossenschaftstag 1938, S.74.)
  - 2) Siehe dazu insbesondere die §§ 3, 4 u. 6 des Reichsgesetzes über das Kreditwesen vom 5. Dezember 1934 (RGBl I 1203) und auch die §§ 3, 4 u. 6 des Gesetzes über das Kreditwesen vom 25. September 1939 (RGBl I 1955).
  - 3) Siehe T r u m p f , A.W.: Ansprache ... (1936), a.a.O., S.15. Es darf als sicher gelten, daß für diese Ablösungsbestrebungen nicht nur Altersgründe, sondern ebenso auch die mit den nationalsozialistischen Vorstellungen wohl des öfteren nicht übereinstimmende traditionalistische Genossenschaftsauffassungen langjähriger Mitarbeiter maßgebend war. (Siehe dazu B o r s d o r f f , Kurt: Der genossenschaftliche Führer im Reichsnährstand, in: Neubildung des genossenschaftlichen Führertums, Berlin 1934, S.34 f.)
  - 4) Vgl. dazu R e i n h a r d t : Berichte ..., a.a.O., S.30, und M e y e r , K.: Volksordnung ..., a.a.O., S.41 f.; die hier nicht zuletzt auch unter dem Aspekt der systemkonformen Volkserziehung zum Ausdruck gebrachte hohe Bewertung des Führungsnachwuchses muß im Zusammenhang mit der in den Jahren nach 1933 allgemein und speziell auf den Genossenschaftssektor bezogenen Propagierung des Führerprinzips (Siehe auch T r u m p f , Arnold W.: Begrüßungsansprache auf der Reichsverbandstagung der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften 1935, in: Genossenschaftstag 1935, S.10, und S t r u b , Heinz B.: Die Berufung des Genossenschaftsführers, in: Neubildung des genossenschaftlichen Führertums, a.a.O., S.7 ff.) gesehen werden.
  - 5) Vgl. T r u m p f , A.W.: Ansprache ... (1936), a.a.O., S.16, und auch BLV 1939, S.23.

Eine Differenzierung der für die einzelnen Mitarbeitergruppen in diesem Bereich zu verfolgenden Bildungsziele wurde auch in der nationalsozialistischen Periode nicht entwickelt. Es hieß lediglich generell, daß eine gründliche Vermittlung der erforderlichen Sachkenntnisse unumgänglich sei, wobei man vornehmlich das für die Gewährleistung eines reibungslosen Betriebsablaufs nötige Fachwissen betonte; daneben wurde bei den Führungskräften großer Wert auf eine ideologische Erziehung im nationalsozialistischen Geist gelegt. <sup>1)</sup> Im Rahmen des so abgesteckten Zielbündels richtete sich das Hauptaugenmerk auch jetzt auf die Heranbildung von ehren- und nebenamtlichen Rechnern. <sup>2)</sup> Der zunehmende Einsatz hauptberuflich tätiger Mitarbeiter im Unterbau führte aber dazu, daß man nun auch die hier gebotene Nachwuchspflege bei den Schulungsaufgaben in etwas stärkerem Maße berücksichtigte. Das zeigte sich vor allem in dem gegen Ende der dreißiger Jahre betonten Bemühen nach einer zweckmäßigen Gestaltung der genossenschaftlichen Lehrlingsausbildung speziell im Bankensektor; es ist hervorzuheben, daß man hierbei entsprechend den am 1. April 1938 für Kreditinstitute allgemein in Kraft getretenen Lehrlingsausbildungsrichtlinien und auch im Zusammenhang mit der Neuregelung der Berufsschulpflicht aufgrund des Reichsschulpflichtgesetzes vom 6. Juni 1938 erstmals eine gleichartige Gestaltung der bankgeschäftlichen Lehrlingsausbildung innerhalb des Reichsverbandes - Raiffeisen verfolgte, allerdings noch ohne ein spezifisch genossenschaftliches Durchführungsschema für die betriebliche Unterweisung zu entwickeln und eine eigene zusätzliche theoretische Schulung auf überbetrieblicher Basis vorzusehen. <sup>3)</sup> Als beachtenswerte Neuerung

---

1) Siehe auch Meyer, K.: Volksordnung ..., a.a.O., S.42.

2) Siehe Strub, H.B.: Geschäftsbericht ... (für 1933 u. 1934), a.a.O., S.27 f. - Da die ehren- oder nebenamtliche Geschäftsführung hauptsächlich bei den Darlehnskassen anzutreffen war, richtete sich ein wesentlicher Teil dieser Schulungsbestrebungen erneut auf den Kreditsektor.

3) Siehe dazu Trumpf, A.W.: Die Entwicklung ..., a.a.O., S.74 f., sowie JRR 1938, S.17, JRR 1939, S.16, und JRR 1940, S.12 f. Im übrigen wurde dem Lehrlingswesen - wenngleich nicht mit derselben Akzentuierung - auch in anderen Geschäftsbereichen vermehrtes Interesse entgegengebracht, so z.B. im Molkereisektor. (Vgl. Brixner, Friedrich: Bedeutung und Aufgaben der genossenschaftlichen Milchverwertung, in: Genossenschaftstag 1938, S.105.)

darf das vor dem Krieg bekundete Interesse am Aufbau von Fortbildungsmöglichkeiten für hauptberufliche Mitarbeiter gelten; dabei wurde die Notwendigkeit der Schaffung entsprechender Aufstiegsmöglichkeiten unterstrichen. <sup>1)</sup> In Anbetracht der vorrangigen Ausrichtung der beschriebenen Zielsetzungen auf die mit der genossenschaftlichen Betriebsführung und Geschäftsabwicklung betrauten Kräften blieben die hinsichtlich der Aufsichtsratsmitglieder bestehenden Instruktionsaufgaben wie seither im Hintergrund.

Abgesehen von den skizzierten externen Richtlinien im Bereich der Lehrlingsausbildung konnte man sich auch in dieser Phase noch nicht dazu entschließen, die überkommene Uneinheitlichkeit bei der Gestaltung der Mitarbeiterschulung für Primärgenossenschaften nachhaltig abzubauen und ein gegenseitig abgestimmtes systematisches Vorgehen zu planen. Hier wirkte sich also die faktische Zentralisierung im ländlichen Genossenschaftswesen nicht spürbar aus.

## 2. Verdichtung der Zielsetzungen für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralen auf die Revisorennachwuchsschulung

Die sich bereits kurz vor der Machtübernahme abzeichnende Tendenz einer Beschränkung der Bildungsziele für Mitarbeiter von Verbänden und Hauptgenossenschaften auf die Revisoren fand durch die Entwicklung nach 1933 ihre Bestätigung. Die Prüferschulung gewann nunmehr eindeutig den Vorrang. Damit setzte sich erneut ein Merkmal der Neuwieder Organisation durch. Eine der Ursachen für diese Entwicklung lag wohl - wie schon im vorangegangenen Teil angedeutet - bei der in der Offenbacher Richtung auf alle gehobenen hauptamtlichen Kräfte bezogenen simultanen Ausbildungskonzeption, die sich nur sehr unzureichend verwirklichen ließ. Den Ausschlag gab allerdings das Gesetz zur Änderung des Genossenschaftsgesetzes vom 30. Oktober 1934 <sup>2)</sup>, das speziell für das Prüfungswesen erhebliche Neuerungen brachte. <sup>3)</sup>

---

1) Siehe JRR 1938, S.17 f.

2) RGBI I 1077.

3) Eine kurze Zusammenstellung der wesentlichsten Neuregelungen findet sich bei Meyer, E.H.: Reichsgesetz betr. die Erwerbs- und Wirtschafts-Genossenschaften, 6., ergänzte Aufl., München u. Berlin 1942, S.176 f.; siehe auch Müller, Franz Erich: Das genossenschaftliche Prüfungswesen in der neueren Entwicklung, in: Genossenschaftstag 1938, S.193.



Von ihnen sind für die Belange dieser Arbeit vor allem drei Gesichtspunkte - unter Bezugnahme auf die §§ 53 - 55 GenG nach der genannten Änderung - bedeutsam. Die Einführung des Anschlußzwangs und vor allem der Auflage, Genossenschaften mit einer Bilanzsumme von mehr als RM 350 000,- nunmehr in jährlichem Turnus zu prüfen, bewirkte eine Erweiterung der Revisionsaufgaben für die Verbände. Beide Vorschriften induzierten einen erhöhten Bedarf an Prüfungskräften, <sup>1)</sup> was zugleich eine vermehrte Schulungstätigkeit erforderte. <sup>2)</sup> Das dritte wesentliche Antriebsmoment zur weitgehenden Spezialisierung auf die Prüferausbildung darf in der Verlagerung der Verantwortung für die Revision auf die Verbände gesehen werden; die damit verbundene Haftung legte es den Verbänden im eigenen Interesse nahe, durch eine Intensivierung der Revisorenausbildung die Voraussetzung für eine sachgemäße Durchführung der Prüfungen zu schaffen und zumindest von dieser Seite her eventuelle Regreßansprüche auf ein Minimum zu reduzieren. <sup>3)</sup> Die Anforderungen, die nunmehr an die Revisoren gestellt wurden, und damit die Ausbildungsziele lassen sich daraus ableiten, daß man die Prüfungen nicht nur auf die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung bezogen, sondern ebenso auf die Einhaltung der Vorschriften des Kreditwesengesetzes und der Marktordnung sowie generell auf die Frage ausgedehnt wissen wollte, "ob die Verwaltungsorgane alle vorhandenen Möglichkeiten zur Unterstützung und Förderung der Maßnahmen des Reichsnährstandes im Interesse der Erzeugungssteigerung restlos ausgenutzt haben." <sup>4)</sup> Über das rein Fachliche

- 
- 1) Das hatte u.a. zur Folge, daß in den Jahren 1936 und 1937 der Bestand an Prüfern um 16 v.H. bzw. 20 v.H. vermehrt wurde. (Nach M ü l l e r , F.E.: Das genossenschaftliche Prüfungswesen ..., a.a.O., S.200.)
  - 2) Als zusätzlicher Beweggrund wirkte die ausgeprägte Fluktuation bei den Prüfern, von der - ohne Angabe von Zahlen - berichtet wurde. (Vgl. M ü l l e r , F.E.: Das genossenschaftliche Prüfungswesen ..., a.a.O., S.201.)
  - 3) Nach außen hin wurde das Haftungsmotiv nicht so deutlich herausgestellt; man sprach hier von der den Prüfungsverbänden auferlegten hohen moralischen und rechtlichen Verantwortung gegenüber dem Genossenschaftswesen und der Allgemeinheit als dem wichtigsten Beweggrund für die Forcierung der Prüfernachwuchsschulung. (Vgl. R e i n h a r d t : Berichte ..., a.a.O., S.37.)
  - 4) M ü l l e r , F.E.: Das genossenschaftliche Prüfungswesen ..., a.a.O., S.195. Die Überwachung der Mitwirkung an der Planverwirklichung des Reichsnährstandes trat damit an die Stelle der vor 1933 geforderten unternehmerischen Beratung und Beurteilung geschäftlicher Entscheidungen.



hinaus wurde auf eine Erziehung zu charakterlicher und natürlich weltanschaulich-politischer Zuverlässigkeit besonderer Wert gelegt.<sup>1)</sup> Diese Faktoren waren Anlaß dazu, daß nunmehr für den Prüfungsdienst eingehend die Notwendigkeit einer systematischen Nachwuchs- und Bildungspolitik und dabei insbesondere einer koordinierten Neugestaltung des praktischen sowie theoretischen Schulungsablaufs nachgewiesen und entsprechende Folgerungen für die künftige Handhabung skizziert wurden.<sup>2)</sup> Gleichwohl kam es hier ebenfalls noch nicht zur Entwicklung eines über die genannte Ausbildungs- und Prüfungsordnung von 1933 hinausgehenden einheitlichen Ablaufplans für die Gestaltung dieser Schulungsarbeit.

Gesteigerte Beachtung fand auch die Weiterbildung von Revisoren,<sup>3)</sup> namentlich von gehobenen Kräften. Das erklärt sich unter anderem durch das im Zuge der Berufsregelung für den genossenschaftlichen Wirtschaftsprüfer - sie erfolgte mit Verordnung vom 7. Juli 1936 -<sup>4)</sup> geforderte Examen.

Im Gegensatz zur Revisorenausbildung waren in dieser Periode praktisch keine nennenswerten Zielsetzungen zur systematischen Heranbildung anderer auf regionaler und zentraler Ebene tätigen Mitarbeitergruppen zu erkennen, ausgenommen im technischen Bereich die Schulung von Maschinenfachleuten.<sup>5)</sup>

### III. Popularisierung der veränderten Genossenschaftsidee bei Außenstehenden

Da der ländliche Genossenschaftssektor von der damaligen politischen

- 
- 1) Vgl. Reinhardt: Berichte ..., a.a.O., S.37 f., und auch JRR 1933 u. 1934, S.9.
  - 2) Siehe dazu Müller, Franz Erich: Ausbildung und Fortbildung der Verbandsprüfer, in: Bericht über den 2. Vortragslehrgang für Oberprüfer vom 11. bis 14. Mai 1936. Hrsg. v. Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen-e.V., Neuwied 1936, S.131 ff.
  - 3) Vgl. ebenda, S.135 ff.
  - 4) Siehe darüber Buchholz, P.: Die Berufsregelung für Wirtschaftsprüfer im genossenschaftlichen Prüfungswesen, in: Der Wirtschaftstreuhand, 5.Jg. (1936), S.305 ff., und Strub, H.B.: Geschäftsbericht für 1936, a.a.O., S.28 f.
  - 5) Vgl. u.a. JRR 1936, S.17, und JRR 1940, S.22.

Führung als wichtiges Instrument zur Durchsetzung ihrer Zielsetzungen auf wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Gebiet gewertet wurde, blieb das Interesse an der externen Bildungsarbeit bestehen. Den Intentionen des herrschenden Systems entsprechend, vollzog man auch dabei eine inhaltliche Zielumformung im Sinne des nach nationalsozialistischen Leitideen abgewandelten Genossenschaftsgedankens, der vor allem im Landvolk <sup>1)</sup> und hier primär bei der Jugend <sup>2)</sup> Aufnahme finden sollte.

### C. Organisation des Bildungswesens

#### I. Zunehmende Gewichtung der betrieblichen Lehrlingsausbildung im Unterbau

Aufgrund der beschriebenen Zielkonstellation gewannen die Primärgenossenschaften als Träger von Bildungsaufgaben in dieser Phase eher an Bedeutung und näherten sich erneut der ihnen von R a i f f e i s e n zugedachten - nun allerdings im Gehalt erheblich veränderten - Funktion. Das lag zunächst darin begründet, daß die Genossenschaften im Bereich der Mitgliederarbeit durch die Aufwertung des Erziehungsgedankens in verstärktem Maße in Anspruch genommen waren. Außerdem hatten sie speziell auf landwirtschaftlichem Gebiet im Zuge der Erzeugungsschlacht Beratungsaufgaben wahrzunehmen. Darüber hinaus ergab sich im Bereich der praktischen Mitarbeiterinstruktion insofern eine Ausweitung, als neben der individuellen Anleitung der nachrückenden ehren- und nebenamtlichen Kräfte die betriebliche Ausbildung von Lehrlingen an Gewicht gewann. <sup>3)</sup>

---

1) Vgl. auch M e y e r , K.: Volksordnung ..., a.a.O., S.42.

2) Von einem Bemühen um den akademischen Nachwuchs ist dagegen nicht mehr ausdrücklich die Rede.

3) Das betraf allerdings nur die für eine Lehrlingsausbildung geeigneten Genossenschaften. Bezüglich der Darlehnskassen legte man hierfür als quantitativen Maßstab nach den 1939 im Reichsverband - Raiffeisen wirksam werdenden Richtlinien für die Einstellung von Banklehrlingen bei ländlichen Kreditgenossenschaften eine Mindestbilanzsumme von RM 200 000,- fest. (Vgl. JRR 1939, S.16.) Diese Untergrenze erreichten im Jahre 1939 von 20 859 berichtenden Kreditgenossenschaften der Raiffeisenorganisation insgesamt 6 346 Betriebe, also nicht ganz ein Drittel. (Ermittelt aus JRR 1940, S.71.)

## II. Beginnende Ausweitung der regionalen Bildungsfunktionen auf die Schulung hauptamtlicher Kräfte - Errichtung neuer Genossenschaftsschulen

Die in der vorangegangenen Phase auf regionaler Ebene wahrgenommenen Bildungsfunktionen wurden auch nach 1933 im wesentlichen beibehalten. Sie fanden allerdings verschiedentlich eine Ausdehnung durch die Einbeziehung der überbetrieblichen Weiterbildung von hauptamtlichen Kräften der Primärgenossenschaften <sup>1)</sup> und der theoretischen Schulung von Revisionsdienstanzwärtlern seitens der Verbände. Innerhalb der durch den Reichsnährstand gesetzten Aktionsrichtlinien blieben die verschiedenen Bildungsträger im Mittelbau bei der Gestaltung ihres Vorgehens weiterhin autonom.

Bemerkenswert erscheint in dieser Phase weiterhin, daß die Errichtung von regionalen Genossenschaftsschulen, die auf die Initiative von drei Verbänden der Offenbacher Richtung zurückging und nach der Fusion von 1930 zunächst stagnierte, zur Zeit des Nationalsozialismus wieder einen leichten Aufschwung nahm. Während die Schule des Münchner Verbandes ihre Tätigkeit auch nach 1933 ohne Unterbrechung weiterführte, <sup>2)</sup> entstand im Jahre 1937 beim hessischen Verband eine Genossenschaftsschule in Marburg; <sup>3)</sup> weiterhin wird von Ausbildungsstätten in Hannover und anderen, nicht näher benannten Bezirken berichtet, <sup>4)</sup> wobei allerdings Vorbehalte angebracht erscheinen. <sup>5)</sup>

---

1) Nach JRR 1938, S.18.

2) Sie wurde lediglich im Jahre 1937 nach Hohenkammer verlegt, setzte aber während des Krieges ihre Arbeit wieder in München fort. (Nach Rid, H., Hohenegg, E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.147, sowie BLV 1936, S.18, und BLV 1940, S.19.) Wenn daher K a t h e feststellt, daß der bayerische Verband 1937 die erste ständige Genossenschaftsschule gründete, (Vgl. K a t h e, R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.42.) so trifft das nur zum Teil zu, da die Münchner Rechnerschule seit 1909 bestand und in Hohenkammer lediglich ein neues Schulgebäude erhielt, was allerdings ihre Institutionalisierung nach außen hin stärker unterstrich. - Die beiden anderen früher genannten Schulen in Halle und Landau werden in den herangezogenen Quellen nicht mehr erwähnt.

3) Nach S c h e r e r, A.: Raiffeisen in Kurhessen, a.a.O., S.246, und 75 Jahre Raiffeisenverband Kurhessen e.V., Kassel, Kassel 1957, S.20.

4) Nach JRR 1938, S.18.

5) Zur Begründung sei darauf hingewiesen, daß beispielsweise für den Verband Hannover die Eröffnung einer Schule erst auf das Jahr

Aus Gründen der Vollständigkeit darf in diesem Zusammenhang noch die schon vor 1930 bestehende Peter-Johann-Ben-Stiftung des Verbandes Hannover - Braunschweig hingewiesen werden, die 1958 ein Kapital von rund RM 62 000,- aufwies, dessen Erträge der Mitarbeiterausbildung zugute kamen. <sup>1)</sup>

### III. Vorrang der theoretischen Revisorennachwuchsausbildung im Oberbau - Liquidation der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule

Bei den Bildungsaufgaben der Spitzenorganisation ist eine Modifikation besonders hervorzuheben, die auch in der Nachkriegszeit noch relevant blieb. Die zentrale theoretische Ausbildung hauptamtlich tätiger Kräfte für die Primärgenossenschaften, die bisher ohnehin keine nennenswerte praktische Bedeutung erreicht hatte, wurde 1936 ausgegliedert und der dem Reichsnährstand zugehörigen Lehranstalt für landwirtschaftliches Rechnungswesen in Halle, also einer außenstehenden Institution, <sup>2)</sup> übertragen. <sup>3)</sup> Der Spitzenverband beschränkte sich im Bereich der Schulung künftig auf die Revisoren und hierbei in erster Linie auf die abschließende theoretische Ausbildung des Prüfernachwuchses; die Neulinge im Revisionsdienst wurden

---

1956 datiert wird; (Vgl. Meyerholz, Heinrich: 65 Jahre ländliche Genossenschaftsarbeit in Hannover-Braunschweig. Erinnerungsschrift zum 65jährigen Bestehen des Verbandes ländlicher Genossenschaften Hannover-Braunschweig, Hannover 1954, S.39, sowie ders.: 75 Jahre Werden und Wirken des Raiffeisenverbandes Hannover e.V. und der ihm angeschlossenen Genossenschaften. 1889 - 1964, Hannover 1964, S.35.) auch die übrigen regionalen Genossenschaftsschulen - das bezieht sich jetzt allerdings nur auf die im heutigen Bundesgebiet - wurden erst nach dem 2. Weltkrieg gegründet.

- 1) Nach Meyerholz, Heinrich: 50 Jahre ländliche Genossenschaftsarbeit in Hannover und Braunschweig. Erinnerungsschrift zum 50jährigen Bestehen des Verbandes ländlicher Genossenschaften Hannover-Braunschweig, e.V., Hannover 1939, S.40.
- 2) Gleichwohl wurden für die Anstalt seitens der Stiftungsgemeinschaft des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. im Jahre 1939 geeignetere Unterrichtsräume in Halle erworben. (Nach JRR 1938, S.9.)
- 3) Vgl. JRR 1936, S.5.

dagegen ebenfalls an die Lehranstalt in Halle verwiesen. <sup>1)</sup> Außerhalb der Prüferschulung erfolgte auf zentraler Ebene lediglich seitens der Maschinen-Einkaufs-Zentrale landwirtschaftlicher Genossenschaften G.m.b.H. <sup>2)</sup> die Ausbildung von Maschinenfachleuten der Hauptgenossenschaften. <sup>3)</sup>

Die wohl einschneidendste Veränderung im Oberbau betraf die Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule. Sie wurde nach dem Umbruch zunächst als Anstalt zur Durchführung der Revisorennachwuchsausbildung beibehalten - allerdings ab 1934 mit dem Sitz in Oranienburg; <sup>4)</sup> schon nach kurzer Zeit bahnte sich aber eine entscheidende Veränderung an. 1935 entzog man die Unterrichtung der Prüfungsdienstanwärter der Kompetenz der Schule und beließ ihr nur noch die Unterweisung der Anfänger; <sup>5)</sup> das Jahr 1936 brachte dann ihre endgültige Liquidation. <sup>6)</sup> Damit fand das Wirken der trotz der beschriebenen Unzulänglichkeiten wohl bemerkenswertesten Bildungsstätte des deutschen ländlichen Genossenschaftswesens sein Ende. Seither fehlt in der Raiffeisenorganisation eine vergleichbare zentrale Institution - von erneuten Ansätzen dazu in den letzten Jahren abgesehen. Über das beim bisherigen Reichsverband bestehende technische Beratungsbureau finden sich nach 1933 keine Hinweise mehr; lediglich eine Abteilung für Rechts- und Steuerberatung wurde noch aufgeführt. <sup>7)</sup>

- 
- 1) Nach JRR 1935, S.4, und JRR 1936, S.5. - Diese Zuspitzung auf die Prüferausbildung hing zweifellos auch damit zusammen, daß man - entsprechend der veränderten Genossenschaftskonzeption - den Spitzenverband nach der Eingliederung in den Reichsnährstand primär als Revisionsinstanz auffaßte. (Vgl. S t r u b , H.B.: Geschäftsbericht ... (für 1933 u. 1934), a.a.O., S.17 f.)
  - 2) Im folgenden abgekürzt als Mezentra.
  - 3) Vgl. JRR 1936, S.13.
  - 4) Nach JRR 1933 u. 1934, S.9; hieraus ist zu entnehmen, daß das Aufgabengebiet der Schule daneben kurzzeitig sogar auf die Ausbildung von Rechnern und von Lehrkräften an Landwirtschaftsschulen ausgedehnt wurde.
  - 5) Siehe dazu JRR 1935, S.4.
  - 6) Dieser Schritt wurde im Jahresbericht 1936 nur beiläufig angedeutet; (Vgl. JRR 1936, S.5.) die Gründe, die dazu führten, erläuterte man nicht.
  - 7) Vgl. ebenda, S.141.



## D. Bildungsmaßnahmen

### I. Vereinzelte Detailabwandlungen bei der Mitgliederarbeit

Über die Bildungsarbeit für Mitglieder fehlen auch in dieser Periode nähere Angaben. Es deutet aber nichts darauf hin, daß wesentliche Neuerungen in der Handhabung eingeführt wurden. Immerhin besteht Grund zur Annahme, daß infolge der gebotenen Ausrichtung auf die Ziele des Reichsnährstandes zumindest in diesem Rahmen die Durchführung in etwas geordnetere Bahnen als bisher einmündete, wenngleich keine direktive verbindliche Planung bezüglich der Art und Intensität der einzusetzenden Maßnahmen vorlag.

Gegenüber der vorangegangenen Periode bleibt hier nur wenig gesondert zu vermerken. Großes Interesse brachte man der Ausgestaltung von genossenschaftlichen Dorfabenden entgegen, <sup>1)</sup> zumal sich diese als Forum für die Verfolgung der beschriebenen ideologischen Erziehungsziele einsetzen ließen. Sehr gefördert wurde auch im Interesse der forcierten Mechanisierung in der Landwirtschaft die maschinentechnische Beratung der Mitglieder durch Fachkräfte der Hauptgenossenschaften. <sup>2)</sup> Demgegenüber mußten die Regionalverbände aufgrund der verfügbaren Einstellung der Veröffentlichung ihrer Zeitschriften <sup>3)</sup> - soweit diese Presseorgane bisher dafür bestimmt waren - eine Be-

---

1) Vgl. JRR 1939, S.39.

2) Siehe dazu JRR 1936, S.13; erwähnt seien in diesem Zusammenhang auch Kurse für Schlepper- und Dreschmaschinenführer seitens der Hauptgenossenschaften. (Vgl. JRR 1938, S.26.) Die Ausübung dieser Betreuungstätigkeit durch den Mittelbau erklärt sich daraus, daß die großbetrieblichen Zentralen weit eher als die Primär-genossenschaften den erforderlichen Stab an Fachkräften aufbauen und unterhalten konnten. (Vgl. auch - hier wird allerdings nicht auf die Zentralen, sondern auf die Verbände Bezug genommen - S c h u l t e s , W.: Die Aufgaben ..., a.a.O., S.7.) Dieser Gesichtspunkt bleibt an anderer Stelle noch zu vertiefen.

3) Vgl. z.B. BLV 1934, S.16, S c h e r e r , A.: Raiffeisen in Kurhessen, a.a.O., S.247, Fünfundsiebzig Jahre Ländlicher Genossenschaftsverband Frankfurt a.M. e.V. 1873 - 1948, (Frankfurt a.M. 1948), S.56, und 75 Jahre Württembergischer Landesverband landwirtschaftlicher Genossenschaften Raiffeisen e.V. Hrsg. Württembergischer Landesverband landwirtschaftlicher Genossenschaften - Raiffeisen - e.V., Stuttgart, Stuttgart 1956, Blatt (3).

einträchtigung der Mitgliederaufklärung hinnehmen. Eine Schließung der entstandenen Lücke erfolgte durch die von einzelnen Verbänden im weiteren Verlauf als Ersatz der bisherigen Periodica herausgegebenen Mitteilungsblätter nicht, da diese nur der Mitarbeiterinformation dienten. Lediglich über die Zeitschriften der einzelnen Landesbauernschaften konnte in der Folgezeit noch in beschränktem Umfange eine genossenschaftliche Aufklärung erfolgen.

## II. Bildungsaktivität für Mitarbeiter

### 1. Maßnahmen für Mitarbeiter von Primärgenossenschaften

#### a. Praktische Lehrlingsausbildung im Unterbau nach externen Richtlinien

Die angestrebte Intensivierung der Ausbildung von Genossenschaftsmitarbeitern insbesondere im Kreditsektor trat auf lokaler Ebene vor allem bei der praktischen Unterweisung von Lehrlingen - hier handelte es sich also nicht nur um eine genossenschaftsspezifische Schulung, sondern um eine Mitwirkung an der beruflichen Grundausbildung hauptamtlicher Nachwuchskräfte - in Erscheinung. Gemäß der erwähnten reichseinheitlichen Regelung der Ausbildung von Banklehrlingen waren die Kreditgenossenschaften erstmals gehalten, die innerbetrieblich-praktische Unterweisungstätigkeit zumindest im rein fachlichen Bereich dem hier vorgegebenen Rahmen gleichermaßen anzupassen, <sup>1)</sup> was eine gesteigerte Inanspruchnahme der Genossenschaften auf diesem Gebiet bedingte. Man kann hier von einem beachtlichen, wenn auch primär extern induzierten Schritt zum weiteren Ausbau des genossenschaftlichen Lehrlingswesens nach dem Zweiten Weltkrieg sprechen.

Durch die Anerkennung des Anlernberufes Bürogehilfin bei Kreditinstituten im Jahre 1941 ergab sich für die Darlehnskassen hinsichtlich der hier geforderten zweijährigen Instruktionszeit ein weiteres Tätigkeitsfeld für die praktische Anleitung - jedoch ohne nähere

---

1) Vgl. dazu JRR 1938, S.17, und JRR 1939, S.16.

Durchführungsbestimmungen. Nach Auffassung des Reichsverbandes sollten sich vornehmlich die Genossenschaften mit dieser Aufgabe befassen, die für eine Lehrlingsausbildung nicht geeignet waren. <sup>1)</sup>

b. Erweiterung der nach wie vor heterogenen regionalen Schulungstätigkeit auf hauptamtliche Genossenschaftsmitarbeiter

Die wie bisher uneinheitliche Aktivität im Mittelbau zeigt gegenüber der Vorperiode namentlich bei der - mangels koordinierter Regelung ebenfalls noch nicht abgestimmten überbetrieblichen Schulung insgesamt gesehen eine Ausweitung, <sup>2)</sup> was allerdings nicht durch umfassendes Zahlenmaterial, <sup>3)</sup> sondern nur mit verschiedenen Hinweisen belegt werden kann. Eine Zunahme der Lehrgänge war zum Teil bereits bei den Unterverbänden festzustellen. So setzte man beispielsweise im Bayerischen Landesverband auf dieser Ebene nicht nur die Unterweisung von Aufsichtsratsmitgliedern fort, sondern dezentralisierte darüber hinaus ebenso die Ausbildung der Rechner kleinerer Kreditgenossenschaften in der Weise, daß hier nunmehr nach einheitlichen Richtlinien Lehrgänge für Anfänger und Fortgeschrittene von je einwöchiger und Bilanzkurse von je dreitägiger Dauer abgehalten wurden, die zugleich als Vorbereitung auf den mehr für die Leiter größerer Darlehnskassen gedachten Rechnerlehrgang an der bayerischen Genossenschaftsschule dienen sollten. <sup>4)</sup>

---

1) Siehe JRR 1940, S.13.

2) Das bestätigt M ü l l e r , F.E.: Das genossenschaftliche Prüfungswesen ..., a.a.O., S.197.

3) Nach 1933 sind in den Jahresberichten des Reichsverbandes - Raiffeisen keine quantitativen Übersichten über die regionale Schulungsarbeit mehr ausgewiesen.

4) Nähere Angaben hierzu sowie hinsichtlich des Umfangs der jährlich auf Bezirksebene entfalteten Schulungsarbeit finden sich in BLV 1934 - 1942. - Dieser Übergang zu einer geordneten Dezentralisierung der Ausbildungstätigkeit innerhalb eines Verbandsbezirks darf als bemerkenswerter Fortschritt gelten, da sich so die Chance bot, eine Entlastung der Verbandsspitze zugunsten einer Beschränkung auf übergeordnete Schulungsaufgaben und zugleich eine Vertiefung und Erweiterung der Bildungseffizienz erreichen läßt. - Über die vergleichbare Aktivität im Verband Hannover-Braunschweig siehe M e y e r h o l z , H.: 50 Jahre ländliche Genossenschaftsarbeit ..., a.a.O., S.39.

Daneben erfolgte auch bei den Regionalverbänden selbst ein Ausbau der Schulungsarbeit. Insbesondere auf dem Gebiet der Heranbildung des Rechnernachwuchses für ländliche Genossenschaftsbanken zeichnete sich - wozu das neue Kreditwesengesetz ohne Zweifel beitrug - ein Anstieg der Lehrgangstätigkeit ab, worauf nicht zuletzt die Vermehrung der Kurse an der bayerischen Rechnerschule <sup>1)</sup> hindeutet; die schon erwähnte Einrichtung weiterer Genossenschaftsschulen stellt dafür ebenfalls einen Anhaltspunkt dar. <sup>2)</sup>

Demgegenüber blieb im Mittelbau die Abhaltung von überbetrieblichen Lehrlingskursen noch die Ausnahme; <sup>3)</sup> während somit die fachlich-theoretische Unterweisung zu Recht den Berufsschulen überlassen war, fand eine spezifisch genossenschaftliche und gegebenenfalls ergänzende fachliche Ausbildung seitens der Regionalverbände vorerst keine nennenswerte Berücksichtigung. Als bemerkenswerte Neuerung ist jedoch die Inangriffnahme von Weiterbildungsmaßnahmen für hauptamtliche Genossenschaftsmitarbeiter anzusehen; hier veranstaltete man insbesondere sogenannte Schulungslager oder regelmäßige Vortragsreihen. <sup>4)</sup> Spezielle Initiativen zur Ausbildung von hauptamtlichen Geschäftsführern fehlten wie bisher im Mittelbau. Gleichwohl erscheint insgesamt betrachtet die Aussage vertretbar, daß hier erste Impulse für die Ausgestaltung der Schulung von hauptberuflichen Kräften der Genossenschaften nach dem Kriege gegeben wurden.

Im Bereich der regelmäßigen Information und Beratung der Mitarbeiter im Unterbau mußte man allerdings durch die erwähnte zwangsweise Ab-

---

1) Vgl. R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.148. Ab 1942 bis Kriegsende wurde die Schule dann vor allem in den Dienst der Umschulung von Kriegsversehrten für die genossenschaftliche Geschäftsführung gestellt. (Vgl. dazu ebenda, S.147, sowie BLV 1942, S.6, BLV 1943, S.7, BLV 1944 u. 1945, S.10.)

2) Vgl. zu dieser Schulungstätigkeit auch V o i g t , Siegfried: Genossenschaftliche Schulungsarbeit, in: Neubildung des genossenschaftlichen Führertums, a.a.O., S.13 ff.

3) Ansätze in dieser Richtung bildeten vierwöchige Lehrlingsschulungslager des Verbandes Hannover-Braunschweig (Vgl. M e y e r h o l z , H.: 50 Jahre ländliche Genossenschaftsarbeit ..., a.a.O., S.39 f.) und ein vom Münchner Verband im Jahre 1943 abgehaltener Kurs für kaufmännische und Banklehrlinge. (Vgl. BLV 1943, S.7.)

4) Vgl. JRR 1938, S.18, und JRR 1939, S.16.

schaffung der regionalen Verbandszeitschriften vorübergehend eine erhebliche Beeinträchtigung hinnehmen. Einen bescheidenen Ersatz boten die Zeitschriften der Landesbauernschaften, in denen die Verbände wichtige Nachrichten verbreiten konnten, bis dann die Bestimmungen gelockert wurden, und man in einzelnen Bezirken dazu überging, wieder eigene Mitteilungsblätter für die Genossenschaften herauszugeben. <sup>1)</sup>

### c. Einstellung des zentralen Schulungsbeitrages

Nachdem schon vor 1933 die zentrale Schulung von Führungskräften der Primärgenossenschaften quantitativ unbedeutend war, verzichtete man bald nach der Machtübernahme gänzlich darauf. Zunächst zeigte sich zwar unter anderem mit der Einführung von Rechnerlehrgängen an der Genossenschaftsschule <sup>2)</sup> eine Tendenz zu einer spezialisierten Ausweitung dieser Bemühungen, doch ging man schon nach kurzer Zeit wieder davon ab. Im Zuge der 1935 vorgenommenen Aufspaltung der Revisorenausbildung in Kurse für Anfänger und Fortgeschrittene und der im Jahre darauf verfügten Schließung der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule wurden für den Geschäftsführer- und Prüfernachwuchs gemeinsame Kurse an der dem Reichsnährstand zugehörigen Lehranstalt für landwirtschaftliches Rechnungswesen in Halle eingerichtet; <sup>3)</sup> diese Aufgabe war damit dem unmittelbaren genossenschaftlichen Funktionsbereich entzogen; der Reichsverband - Raiffeisen stellte lediglich dem Institut vom Herbst 1937 ab eine Lehrkraft zur Verfügung <sup>4)</sup> und nahm darüber hinaus keine Schulung haupt-

---

1) Vgl. dazu u.a. BLV 1934, S.16, BLV 1935, S.13, R i d , H., H o h e n e g g , E.: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.152 f., Fünfundsiebzig Jahre ... Genossenschaftsverband Frankfurt ..., a.a.O., S.56, und Raiffeisen-Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V. Oldenburg: 60 Jahre Genossenschaftlicher Revisionsverband. 1890 - 1950. Geschäftsbericht 1948 - 1949, (Oldenburg 1950), S.8.

2) Siehe JRR 1933 u. 1934, S.9.

3) Vgl. JRR 1935, S.4, und JRR 1936, S.5. - Die gewählte Lösung, auf die noch zurückzukommen sein wird, (Siehe unten, S.263.) erlaubte wohl gegenüber den bisherigen simultanen Halbjahreskursen des Spitzenverbandes von der stofflichen Gestaltung her gesehen eine stärkere Straffung, doch ergab sich in der Breitenwirkung keinerlei Gewinn.

4) Nach JRR 1937, S.5, und JRR 1938, S.9.



amtlicher Genossenschaftsmitarbeiter mehr vor; hier kam es also vorläufig zu einem völligen Stillstand des bislang in bescheidenem Umfang entfalteten zentralen Wirkens.

Ebenso wie im Mittelbau erfuhr auch die laufende Aufklärungstätigkeit des Reichsverbandes durch die Beschränkung des genossenschaftlichen Pressewesens eine erhebliche Beeinträchtigung. Laut Anordnung vom 15. Juli 1933 mußte die Hauptzeitschrift der Organisation, das Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsblatt, mit Wirkung vom 30. Juli 1933 ihr Erscheinen einstellen; <sup>1)</sup> die Behandlung genossenschaftlicher Fragen hatte vorerst in der "Nationalsozialistischen Landpost" zu erfolgen. <sup>2)</sup> Es gelang allerdings nach mehrjähriger Unterbrechung auch hier, wieder ein eigenes Genossenschaftsblatt einzuführen; im Jahre 1939 wurde die "Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftszeitung" als Informations- und Beratungsmittel gegründet. Sie erschien zweimal monatlich und erreichte eine Anfangsauslage von 22 000 Exemplaren, die sich im Jahre 1940 auf 25 000 erhöhte, <sup>3)</sup> so daß etwa auf jede zweite Genossenschaft eine Zeitschrift entfiel; <sup>4)</sup> diese Verbreitung erscheint zwar relativ niedrig, doch sind dabei die Anlaufschwierigkeiten und nicht zuletzt die Einflüsse des Kriegsausbruches zu berücksichtigen.

## 2. Maßnahmen für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralgeschäftsanstalten

### a. Ausbau der Bildungsarbeit für Revisoren auf regionaler Ebene

Im Bereich der Ausbildung von Mitarbeitern der Verbände und Zentralen seitens der Regionalorganisationen konzentrierte sich das Hauptinteresse wie bisher auf die Prüfer, wobei die Handhabung durch die

- 
- 1) Vgl. Anordnung (betreffend die Einstellung des Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsblattes), in: Dt. landw. Gen. blatt, 4.Jg. (1933), S.327.
  - 2) Siehe dazu Das Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsblatt in der Nationalsozialistischen Landpost, in: Dt. landw. Gen. blatt, 4.Jg. (1933), S.351.
  - 3) Vgl. JRR 1939, S.39, und JRR 1940, S.37.
  - 4) Im Jahre 1940 gehörten dem Reichsverband nahezu 46 000 Genossenschaften an. (Nach JRR 1940, S.3.)

Verbände weiterhin uneinheitlich erfolgte. Immerhin blieb hier die im Verlauf der langjährigen Durchführung funktional erreichte und durch die erwähnte Ausbildungsordnung von 1933 geförderte erste Angleichung der vorwiegend praktischen Unterweisung der Nachwuchskräfte erhalten. Der übliche Weg umfaßte zunächst eine Tätigkeit in der Bücherprüfungsstelle des Verbandes, an die sich dann verschiedentlich ein Besuch des schon angedeuteten neuen zentralen Anfängerkurses an der Lehranstalt des Reichsnährstandes in Halle anschloß; danach wurden die Anwärter durch die Mitwirkung im Außendienst auf die Prüfungspraxis vorbereitet; der noch zu behandelnde Revisorenlehrgang des Spitzenverbandes beendete den Ausbildungsgang.<sup>1)</sup> Zusätzliche regionale Schulungskurse hielten nur wenige Verbände ab.<sup>2)</sup>

Die durch die Änderung des Genossenschaftsgesetzes hervorgerufenen Bestrebungen zum Ausbau des Prüfungswesens und dabei insbesondere der Revisorenausbildung führten demnach faktisch zwar nicht zu einer merklichen Intensivierung der Nachwuchsschulung im Mittelbau, induzierten jedoch andererseits im Bereich der Weiterbildung insofern eine Verstärkung der Bemühungen, als die Verbände die Zahl ihrer Revisorenbesprechungen zur Erörterung anstehender Probleme der Prüfungspraxis erhöhten; zugleich wurde ein interregionaler Austausch der dabei jeweils angefertigten Protokolle vollzogen.<sup>3)</sup> Für die noch vor der Machtübernahme geplanten Weiterbildungslehrgänge finden sich dagegen im Berichtszeitraum keine Beispiele mehr.

Außerhalb dieser einseitig betonten Bildungsaktivität für den Revisionsdienst sind hier allenfalls noch technische Spezialkurse der Hauptgenossenschaften für ihre Maschinenfachkräfte zu nennen.<sup>4)</sup> Die Schulungsarbeit im Mittelbau zeigt hier also in ihren wesentlichen Teilen zu dieser Zeit noch immer keine ausgeprägtere Objektdifferenzierung.

---

1) Vgl. dazu M ü l l e r , F.E.: Das genossenschaftliche Prüfungswesen ..., a.a.O., S.204.

2) Nach S t r u b , H.B.: Geschäftsbericht ... (für 1933 u. 1934), a.a.O., S.27 f.

3) Vgl. M ü l l e r , F.E.: Das genossenschaftliche Prüfungswesen ..., a.a.O., S.196, sowie JRR 1938, S.8 f.

4) Nach JRR 1936, S.13.

## b. Neugestaltung der theoretischen Prüferschulung beim Spitzenverband

Erhebliche Veränderungen erfuhr die Bildungsarbeit auf zentraler Ebene. Die vor der Machtübernahme erkennbare Tendenz einer Zuspitzung auf die Prüferausbildung wurde dadurch bekräftigt, daß nach 1933 die traditionellen Lehrgänge an der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule bis 1935 als Revisorenkurse noch zweimal stattfanden. <sup>1)</sup> Das sich - diesmal allerdings in spezialisierter Ausprägung - mit der Einrichtung der genannten Rechnerlehrgänge und anderer Sonderkurse <sup>2)</sup> andeutende Aufgreifen der breitangelegten Ausbildungskonzeption des früheren Reichsverbandes stellte nur eine kurze Zwischenlösung dar. Offenbar herrschte zum damaligen Zeitpunkt noch keine endgültige Klarheit über die künftige Struktur des Schulungswesens. In der Tat zeigte sich dann schon 1935, nachdem man ein Konzept für die weitere Gestaltung gewonnen hatte, im Zuge der fortschreitenden Ausschaltung des zentralen Bildungsinstituts endgültig eine klare Beschränkung des Spitzenverbandes auf die Revisorenschulung, wobei man sich bemühte, über die bisherige Handhabung hinauszukommen. Der Verbesserung der Prüferausbildung sollte eine Aufteilung der Schulung in Kurse für Anfänger und Fortgeschrittene dienen; die Abhaltung der ersteren wurde der externen Lehranstalt für landwirtschaftliches Rechnungswesen in Halle übertragen. <sup>3)</sup> Der erste dieser durchwegs zweimal jährlich stattfindenden Lehrgänge, deren Dauer von anfänglich 6 auf 4 Monate zu Beginn des Krieges absank und die auch für die Heranbildung des Geschäftsführernachwuchses gedacht waren, begann am 1. April 1937. <sup>4)</sup>

1) Vgl. die Tabellen 26 und 27, sowie JRR 1933 u. 1934, S.9.

2) Siehe dazu JRR 1933 u. 1934, S.9.

3) Vgl. dazu JRR 1935, S.4, JRR 1936, S.5, sowie Müller, F.E.: Das genossenschaftliche Prüfungswesen..., a.a.O., S.196.

4) Da es sich dabei nicht mehr um eigene genossenschaftliche Unter-  
richtstätigkeit handelte, sollen die Kurse hier nur am Rande er-  
wähnt werden. Von 1937 bis zum Winterhalbjahr 1941 hielt man sie-  
ben Lehrgänge ab; soweit angegeben lagen dem Lehrplan jeweils 36  
Wochenstunden zugrunde, wobei allein auf Buchführung und Prüfungs-  
wesen 12 entfielen. Mit Ausnahme der letzten beiden Kurse erfaßte  
man jährlich rund 25 Personen; das entspricht - bezogen auf 1937,  
also noch vor der politisch bedingten Ausweitung des Einzugsge-  
bietes des Reichsverbandes - etwa 3 v.H. der 859 damals im Mittel-  
bau beschäftigten Prüfungskräfte (Nach JRR 1937, S.4.). Diese al-  
lein schon in bezug auf die Revisoren geringe Quote macht deut-  
lich, daß der Versuch, gleichzeitig noch den Geschäftsführernach-  
wuchs heranzubilden, wiederum keine brauchbare Lösung darstellen  
konnte. (Siehe dazu JRR 1937, S.5, JRR 1938, S.9, JRR 1939, S.10,  
und JRR 1940, S.7.)

Die abschließende theoretische Schulung der Revisionsdienststanwärter verblieb demgegenüber beim Spitzenverband. <sup>1)</sup> Der erste der hierfür eingerichteten Kurse - ihre Entwicklung ist in Tabelle 28 zusammengefaßt - begann am 11. November 1935. Mit diesen Kursen schwenkte man im Oberbau wieder auf die Linie der Neuwieder Organisation ein, da nunmehr die Tradition der Revisorenkurse des Generalverbandes erneut aufgegriffen wurde - jetzt allerdings mit halbjährlicher Abfolge. Die Lehrgänge, die ihrerseits als Vorläufer der Prüferausbildungskurse des Deutschen Raiffeisenverbandes <sup>2)</sup> in der Nachkriegszeit zu gelten haben, erstreckten sich - mit einer Ausnahme - jeweils über rund 3 Monate und entsprechen damit ebenso wie hinsichtlich der Stundenzahl annähernd den Kursen des Generalverbandes; dagegen lagen die Teilnehmerzahlen <sup>3)</sup> - die Zulassung wurde erstmals vom Bestehen einer schriftlichen und mündlichen Aufnahmeprüfung abhängig gemacht - <sup>4)</sup> etwa um die Hälfte höher und entsprachen mehr denen der Genossenschaftsschule, <sup>5)</sup> was bereits angedeutet, daß keine völlige Übereinstimmung zwischen den neuen Lehrgängen und denen der Revisorenausbildungsanstalt vorlag. Die Zunahme der zentralen Prüferausbildung resultierte zweifellos aus der nachgewiesenen Erhöhung des Revisorenbedarfs. Trotz der Steigerung blieb aber - wie das im Interesse des Vergleichs mit den Kursen des Generalverbandes und des DRV vorgelegte Schaubild II zeigt - die Zahl der jeweils erfolgreichen Lehrgangsteilnehmer, die relativ gesehen nicht von den Ergebnissen der Genossenschaftsschule und der Revisorenausbildungsanstalt abwich, bis 1939 erheblich hinter dem Anwachsen des regionalen Prüferbestandes zurück; dabei ist allerdings zu beachten, daß sich 1938 und 1939 die Zunahme an Revisoren durch den Anschluß der Verbände in

---

1) Nach JRR 1935, S.4.

2) Im folgenden abgekürzt als DRV.

3) Bei jährlich 2 Lehrgängen wurden im Durchschnitt jeweils 56 Prüfungsdienststanwärter ausgebildet, also mehr als das Doppelte der Anfängerkurse, was - wiederum auf 1937 bezogen - mit annähernd 7 v.H. des damaligen regionalen Revisorenbestandes eine entsprechend günstigere Relation ergibt. Das zeigt, daß die Schulungsmöglichkeit in Halle nur von einem Teil der Verbände in Anspruch genommen wurde.

4) Nach JRR 1935, S.4.

5) Vgl. dazu die Tabellen 10, 18 und 26.

Tabelle 28

Revisorennachwuchskurse des Reichsverbandes - Raiffeisen  
von 1935 bis 1940 <sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr. | Jahr    | Lehrgangsdauer |                 |                  | Teilnehmerzahl |                                                   |
|-------------|---------|----------------|-----------------|------------------|----------------|---------------------------------------------------|
|             |         | von - bis      | in Mo-<br>naten | Stunden-<br>zahl | insge-<br>samt | davon<br>bestan-<br>den die<br>Schluß-<br>prüfung |
| 1           | 1935/36 | 11.11.-27. 1.  | 3               | 331              | 25             | 23                                                |
| 2           | 1936    | 1. 3.-15. 5.   | 3               | 304              | 25             | 22**                                              |
| 3           | 1936/37 | 1.11.-26. 2.   | 4               | 463              | 32*            | 28                                                |
| 4           | 1937    | 24. 9.-21.12.  | 3               | 410              | 30             | 29                                                |
| 5           | 1938    | 17. 1.- 9. 4.  | 3               | 402              | 30             | 30                                                |
| 6           | 1938    | 26. 9.-21.12.  | 3               | 412              | 31             | 30                                                |
| 7           | 1939    | 10. 1.- 3. 4.  | 3               | 418              | 35             | 34                                                |
| 8           | 1939    | 26. 9.-13.12.  | 3               | 388              | 30             | 30                                                |
| 9           | 1940    | 16. 1.-13. 4.  | 3               | 424              | 32             | 32                                                |
| 10          | 1940    | 7.10.-18.12.   | 3               | 360              | 14             | 14                                                |
| Insgesamt   |         |                | 31              | 3912             | 284*           | 272 <sup>+</sup>                                  |

\* Zuzüglich 3 Gasthörer aufgrund einer Vereinbarung mit der Hauptvereinigung der deutschen Milchwirtschaft.

\*\* Geschätzt auf der Basis des mittleren Erfolgsanteils der Kurse 1 und 3.

<sup>+</sup> Nur zutreffend vorbehaltlich der Richtigkeit des Schätzwertes unter \*\*.

den besetzten Gebieten der Randstaaten zusätzlich erhöhte; dieser Sondervorgang läßt das Schulungsdefizit der betreffenden Jahre wieder in einem weniger ungünstigen Licht erscheinen.

Abweichungen gegenüber den zentralen Kursen des Generalverbandes und auch der Offenbacher Richtung lassen sich vor allem bei der in Ta-

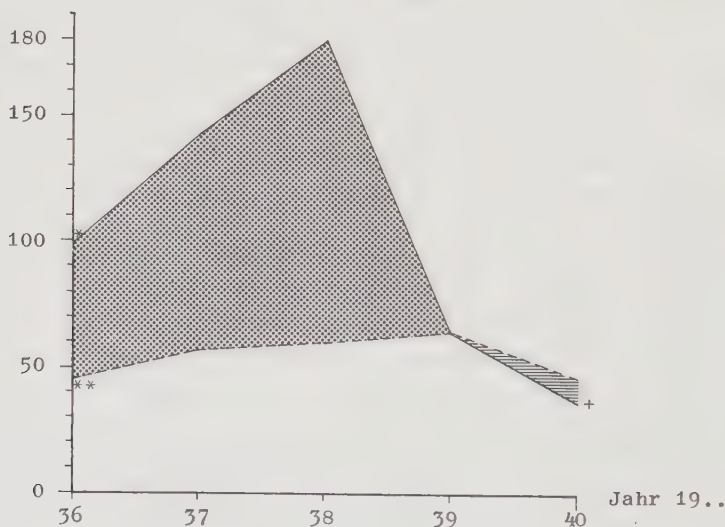
1) Erstellt nach den Angaben in JRR 1935 - 1940.



Schaubild II

Gegenüberstellung der Zahl der erfolgreichen Teilnehmer  
an den Prüferlehrgängen und der  
Nettoveränderungen im regionalen Prüferbestand <sup>1)</sup>

Vergleichszahlen  
 absolut



\* Näherungswert, nur auf Prüfer im Außendienst bezogen.

\*\* Näherungswert.

+ Einschließlich der zum Wehrdienst verpflichteten Prüfer.

Zeichenerklärung:

- Zahl der Teilnehmer mit erfolgreichem Prüfungsabschluß
- , Nettoveränderungen des regionalen Prüferbestandes
- ▨ Überhang der Teilnehmerzahlen
- ▩ Überhang der Bestandsveränderungen

1) Nach den Angaben in Tabelle 28 und in JRR 1935 - 1940.

belle 29 wiedergegebenen Gestaltung des nur geringfügigen Veränderungen unterworfenen Lehrplans - die Behandlung der Fächer übernahmen Herren der Raiffeisenorganisation, der Deutschen Zentralgenossenschaftskasse und des Deutschen Genossenschaftsverbandes - <sup>1)</sup> erkennen, die eine enge Zuspitzung auf die für die eigentliche Prüfungspraxis bedeutsamen Fachgebiete, wie Recht, Betriebswirtschaftslehre und natürlich Revisionswesen aufweist. <sup>2)</sup> Eine derart ausgeprägte Konzentration des Stoffes ließ eine intensive, zugleich aber auch weitgehend nur spezialisierte Ausbildung zu. Die Lehrgänge, die in dieser gestrafften Form eindeutig als Schwerpunkt der damaligen zentralen Bildungsmaßnahmen gelten dürfen, mußten im Jahre 1941 eingestellt werden, da es sowohl an Dozenten wie an Prüfungsdienstwärttern fehlte. <sup>3)</sup> Die nach 1945 vom DRV wieder abgehaltenen Revisorenkurse basierten weitgehend auf diesen Lehrgängen.

Neben der Nachwuchsschulung wurde auch die Fortbildung von Revisoren berücksichtigt. Anfangs primär unter dem Aspekt der Einführung des genossenschaftlichen Wirtschaftsprüfers und des hier für die Zulassung erforderlichen Examens veranstaltete der Reichsverband für leitende Kräfte aus dem Prüfungsdienst zwei Vortragslehrgänge vom 25. bis 30. März 1935 und vom 11. bis 14. Mai 1936, an denen 97 beziehungsweise 76 Herren teilnahmen. <sup>4)</sup> Am 13./14. Dezember 1937 und am 10. Juni 1938 fanden dann anstelle dieser Lehrgänge nur zwei Arbeitstagungen statt. <sup>5)</sup> Die Vorträge der genannten Veranstaltungen wurden veröffentlicht und so der Gesamtorganisation als Bildungsmaterial zugänglich gemacht. Hinweise auf weitere derartige Kurse oder Tagungen in den folgenden Jahren finden sich nicht mehr. Es handelte sich dabei also nur um eine zwischenzeitliche Initiative.

Die geschilderte Vorrangstellung der Bildungsarbeit für Revisoren hatte zur Folge, daß die Schulung anderer Mitarbeitergruppen von Ver-

---

1) Nach JRR 1935, S.4.

2) Vgl. dazu die Tabellen 11, 19 und 27.

3) Vgl. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., I.Jg. 1945 - 1948, Bonn 1949, (Im folgenden zitiert als JDRV 19..., wobei das Titeljahr jeweils das Berichtsjahr ausweist.) S.16.

4) Nähere Angaben hierüber finden sich in JRR 1935, S.4, und JRR 1936, S.5.

5) Siehe dazu JRR 1937, S.5, und JRR 1938, S.9.

Lehrpläne der Revisorennachwuchskurse des Reichsverbandes - Raiffeisen  
von 1935 bis 1940  
 1)

| Lfd.<br>Nr. | Fachgebiet               | Stundenzahl je Fach im Kurs Nr. |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-------------|--------------------------|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|             |                          | 1                               | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  |
| 1           | Agrarpolitik             | 11                              | ?   | 30  | 24  | 26  | 28  | 32  | 38  | 42  | 36  |
| 2           | Allgemeines Recht        | 56                              | ?   | 76  | 70  | 69  | 70  | 70  | -   | 60  | 46  |
| 3           | Genossenschaftswesen     | 20                              | ?   | 30  | 24  | 21  | 24  | 24  | 16  | 24  | 20  |
| 4           | Kreditwesen              | 31                              | ?   | 23  | 24  | 22  | 24  | 24  | 38  | 40  | 32  |
| 5           | Genossenschaftsrecht     | 60                              | ?   | 72  | 66  | 64  | 66  | 66  | 64  | 64  | 52  |
| 6           | Betriebswirtschaftslehre | 63                              | ?   | 70  | 72  | 70  | 72  | 76  | 86  | 80  | 74  |
| 7           | Bilanzkunde              | 20                              | ?   | 38  | 32  | 34  | 30  | 28  | 28  | 76  | 68  |
| 8           | Prüfungswesen            | 42                              | ?   | 69  | 60  | 58  | 60  | 60  | 74  | 24  | 20  |
| 9           | Steuerrecht              | 28                              | ?   | 30  | 24  | 24  | 24  | 24  | 24  | 14  | 12  |
| 10          | Genoss. Warengeschäft    | -                               | ?   | 16  | 14  | 14  | 14  | 14  | 20  | -   | -   |
| 11          | Übungen                  | -                               | ?   | 9   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   |
| Insgesamt   |                          | 331                             | 304 | 463 | 410 | 402 | 412 | 418 | 388 | 424 | 360 |

1) Erstellt nach den Angaben in JRR 1935 - 1940.

bänden und Zentralen vernachlässigt wurde. Von den wenigen positiven Beispielen sind hier vor allem die im Jahre 1936 erstmalig durchgeführten technischen Lehrkurse der Mezentra für die Maschinentechniker der Hauptgenossenschaften zu nennen; <sup>1)</sup> bis zum Jahre 1939 konnten dadurch bereits 600 Personen unterrichtet werden; <sup>2)</sup> auch nach Kriegsbeginn setzte man die Schulungsarbeit auf diesem Gebiet noch fort. <sup>3)</sup> Darüber hinaus lassen sich lediglich einige Tagungsveranstaltungen für verschiedene Funktionsbereiche, so beispielsweise für Werbeleiter, Geschäftsführer von Hauptgenossenschaften und Verbandsdirektoren, nennen. <sup>4)</sup>

### III. Ansätze einer Erweiterung der Bildungsarbeit für Außenstehende

Die für Außenstehende bestimmte genossenschaftliche Bildungsarbeit vollzog sich - gewisse Abweichungen zur Zeit des Umsturzes ausgenommen - vorwiegend noch in der überkommenen Handhabung, doch kann man zumindest in Ansätzen einen weiteren Ausbau namentlich durch zunehmende Heranziehung neuzeitlicher Kommunikationsmittel feststellen. Auf regionaler Ebene sei hier neben der Herausgabe von besonderen Beilagen <sup>5)</sup> oder der Bereitstellung von Mitteilungen, Beiträgen und Berichten zur weiteren Veröffentlichung <sup>6)</sup> insbesondere die Herstellung genossenschaftlicher Filme durch einzelne Verbände zur Vorführung auf bäuerlichen Veranstaltungen erwähnt; <sup>7)</sup> daneben wird

---

1) Vgl. JRR 1936, S.17.

2) Nach JRR 1939, S.23. Die große Anzahl der Kursteilnehmer läßt darauf schließen, daß hier nicht nur Fachleute von Wirtschaftszentralen, sondern ebenso von Primärgenossenschaften erfaßt wurden.

3) Vgl. JRR 1940, S.22.

4) Siehe dazu die Hinweise bei Trumpf, A.W.: Begrüßungsansprache ... 1935, a.a.O., S.11, sowie in JRR 1936, S.148, JRR 1939, S.39, und JRR 1940, S.37.

5) Der bayerische Verband beispielsweise veröffentlichte zeitweise die Beilage "Der Genossenschafter" mit einer Auflage von immerhin 150 000 Exemplaren im Wochenblatt der Landesbauernschaft Bayern. (Nach BLV 1936, S.22, und BLV 1937, S.24.)

6) Vgl. JRR 1939, S.39, und als Beispiel u.a. BLV 1935, S.13, und BLV 1938, S.22.

7) Siehe JRR 1939, S.39, sowie auch Raiffeisen-Genossenschaftsverband ... Oldenburg: 60 Jahre ..., a.a.O., S.9.

von einer verstärkten Hinwirkung auf eine Berücksichtigung des Genossenschaftswesens in den Rundfunkprogrammen berichtet. <sup>1)</sup>

Nachdem auf zentraler Ebene zunächst nur durch Einschaltung der Presseverbindungsstelle des Reichsnährstandes eine Verbreitung von genossenschaftlichen Nachrichten an die Tages- und Fachzeitungen möglich war, konnte der Reichsverband - Raiffeisen diese Funktion ab November 1935 wieder selbst durch seine Pressestelle übernehmen. <sup>2)</sup> Daneben verfügte er mit der neuen illustrierten Zeitschrift "Die Genossenschaft", deren Auflage sich im Jahre 1939 auf mehr als 100 000 Exemplare stellte, über ein Medium zur Förderung des Genossenschaftsgedankens speziell in der Landbevölkerung. Schließlich ist auch hier die Bereitstellung von Filmen anzuführen. <sup>3)</sup>

---

1) Nach JRR 1939, S.39.

2) Vgl. dazu JRR 1935, S.8, JRR 1936, S.148, und JRR 1939, S.39.

3) Vgl. dazu JRR 1939, S.39.



### III. Kapitel

#### **Traditionalistischer heterogener Wiederaufbau und punktuelle Weiterentwicklung des Bildungswesens nach dem Zweiten Weltkrieg**

**(1945 bis 1960)\***

##### A. Bestimmungsmerkmale des Genossenschaftssystems

Mit dem Zusammenbruch von 1945 war die genossenschaftliche Arbeit zunächst lahmgelegt. Der Fortbestand eines einheitlichen ländlichen Genossenschaftswesens in Deutschland wurde durch die Errichtung der vier Besatzungszonen unterbunden. Ungeachtet dessen begann aber auf lokaler und regionaler Ebene schon nach wenigen Monaten der genossenschaftliche Wiederaufbau. Eine gemeinsame Spitzenorganisation konnte dagegen erst im Februar 1947 und auch nur für die drei Westzonen mit der Gründung der Arbeitsgemeinschaft der deutschen ländlichen Genossenschaften - Raiffeisen verwirklicht werden. Aus ihr entstand am 18. November 1948 der Deutsche Raiffeisenverband e.V., der das

---

\* Eine eingehende Darstellung der im folgenden zu behandelnden ersten Phase der Nachkriegsentwicklung des von der ländlichen Genossenschaftsorganisation entfalteten Bildungswesens enthält die bereits zitierte Arbeit von K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O. Unsere Ausführungen darüber können deshalb kurz gehalten werden. Die Behandlung überwiegend pädagogisch-didaktischer Gesichtspunkte bei K a t h e erlaubt hier - gewissermaßen als Ergänzung dazu - die Weiterführung der bisherigen Erörterungen primär unter genossenschaftlich-strukturellem und ökonomischem Aspekt, wie es das eingangs dargelegte Untersuchungsziel vorsieht.

ländliche Genossenschaftswesen im Gebiet der späteren Bundesrepublik als Spitzenverband überdachte.<sup>1)</sup> Die weiteren Ausführungen nehmen ausschließlich auf das von diesem Zusammenschluß umfaßte Genossenschaftssystem Bezug.

Die neue, nicht mehr staatsgebundene, sondern im Rahmen der entstehenden marktwirtschaftlichen Ordnung autonome Organisation zeigte wiederum einen dreistufigen Aufbau und infolge der für Regionalorganisationen und Primärgenossenschaften gewährleisteten Eigenständigkeit eine sehr dezentrale föderalistische Struktur, worin sich abermals eine Anlehnung an die Konzeption von H a a s äußerte. Im ganzen gesehen wies der ländliche Genossenschaftssektor nach dem Krieg noch überwiegend traditionalistische Systemmerkmale - natürlich bezogen auf die Zeit vor 1933 - auf. Bemerkenswerte neue Wege wurden noch nicht beschritten. So erscheint die Feststellung berechtigt, daß man im Raiffeisensektor die durch den Zusammenbruch gebotene Chance, im Rahmen des Wiederaufbaus "die ganze Problematik auf Grund eines Erfahrungsschatzes von einem Jahrhundert und zugleich der Erfordernisse einer veränderten Zeit neu zu durchdenken"<sup>2)</sup> und entsprechende Folgerungen zu ziehen, nicht wahrnahm,<sup>3)</sup> was allerdings in gewissem Maße verständlich erscheint, wenn man die damaligen ökonomischen und sozialen Gegebenheiten in Rechnung stellt, die zunächst keine grundsätzlich neue Konzeption zwingend nahelegten. Immerhin kann man in dieser Phase als weiterführende Entwicklung eine durch externe Wettbewerbseinflüsse nicht minder als durch das Be-

---

1) Über den genossenschaftlichen Wiederaufbau vgl. im einzelnen M e u l e n b e r g h , Gottfried: Bericht über die Gründung des Deutschen Raiffeisenverbandes, in: Erster Deutscher Raiffeisentag, 30. Juni u. 1. Juli 1949 in Koblenz. Verhandlungsbericht, (Bonn 1949), (Im folgenden - und das gilt auch für die Berichte über die weiteren Raiffeisentage bzw. über die tagungen des DRV - abgekürzt als Raiffeisentag 19...) S.17, ders.: Die Zusammenschlüsse im deutschen ländlichen Genossenschaftswesen, in: Raiffeisen in unserer Zeit, a.a.O., S.92 ff., K l u s a k , G.: Entwicklung ..., a.a.O., S.200 ff., sowie JDRV 1945-1948, S.10 ff.

2) A l b r e c h t , Gerhard: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens. Abhandlungen und Vorträge, Berlin 1965, S.80.

3) Diese Auffassung vertrat in aller Deutlichkeit ebenso der Direktor des Bayerischen Raiffeisenverbandes, Karl G r o l l , in einer Rede gelegentlich der mittelfränkischen Bezirksverbandversammlung in Nürnberg am 11. März 1965.

mühen um die bestmögliche Erfüllung des Förderungsauftrages auslöste Progression des unternehmerischen Elements im ländlichen Genossenschaftswesen vermerken.

Die im Laufe der vorausgegangenen Entwicklung erkennbare allmähliche Versachlichung und Entideologisierung - die zwangsweise hervorgerufenen gegenläufigen Vorgänge während der nationalsozialistischen Periode bleiben hier außer Betracht - schritten auch nach dem Kriege fort, <sup>1)</sup> wenngleich in den ersten Jahren nur zögernd. Faktisch dominierte ohne Zweifel das Ökonomische. Obwohl die Raiffeisenorganisation wiederum als Selbsthilfeeinrichtung der gesamten ländlichen Bevölkerung aufgebaut wurde, <sup>2)</sup> beanspruchte doch das Problem einer optimalen Förderung der bäuerlichen Mitgliederbetriebe einen wesentlichen Teil des Interesses als Folge der Schwierigkeiten, die sich für die Landwirtschaft aufgrund ihrer zunehmenden Marktverflechtung und der später einsetzenden Integration in die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft ergaben.

Für den genossenschaftlichen Geldsektor stellte sich in den ersten Nachkriegsjahren insbesondere das Problem, eine ausreichende Kreditversorgung der bäuerlichen Betriebe zu gewährleisten, wobei infolge der erforderlichen Modernisierung und Rationalisierung der Höfe ein gesteigerter Bedarf an mittel- und längerfristigen Krediten zu decken war. <sup>3)</sup> Darüber hinaus gewann im weiteren Verlauf nicht zuletzt aus Konkurrenzgründen die Notwendigkeit an Bedeutung, diesen Genossenschaftsbereich zu einem wettbewerbsfähigen System mit breitem Dienstleistungsangebot auszugestalten. Das erforderte im Unterbau

---

1) Auch über den Raiffeisensektor hinaus wurde generell "eine Wandlung der Genossenschaften im Sinne einer stärkeren Versachlichung und Rationalisierung" (Weipert, Georg: Diskussionsbeitrag auf der Internationalen Professoren-Konferenz 1952 im Genossenschaftlichen Seminar Freidorf, in: Aktuelle Genossenschaftsprobleme, a.a.O., S.181 f.) festgestellt.

2) Das kommt in dem großen Anteil der ländlichen Darlehnskassen - Ende 1947 betrug er nahezu 50 v.H. des Genossenschaftsbestandes - (Nach JDRV 1945-1948, S.14) zum Ausdruck, die nach wie vor als wesentliche Grundlage der Raiffeisenorganisation galten. (Vgl. Bading, Arnold: Probleme des genossenschaftlichen Geld- und Kreditwesens, in: Raiffeisentag 1953, S.35.)

3) Vgl. JDRV 1951, S.27.

leistungsfähige Darlehenskassen, so daß hier - auch aus Rentabilitätsabwägungen - <sup>1)</sup> in wachsendem Maße auf eine Konzentration <sup>2)</sup> und damit Erweiterung der Unternehmensgrößen, verbunden mit einer Rationalisierung des Betriebsablaufs, <sup>3)</sup> hingearbeitet wurde. <sup>4)</sup> Man setzte sich allerdings - und das gilt für alle Genossenschaftsarten gleichermaßen - nicht vorbehaltlos über das Prinzip des überschaubaren Bezirks hinweg und propagierte keine Großgenossenschaften.

Im waren- und betriebsgenossenschaftlichen Bereich ergab sich anfangs primär die Aufgabe, infolge der angespannten Ernährungslage und des Bestrebens, den Einfuhrbedarf an Agrarerzeugnissen möglichst niedrig zu halten, bei der - nunmehr anders als im Reichsnährstand motivierten - Steigerung der landwirtschaftlichen Produktion <sup>5)</sup> mitzuwirken. <sup>6)</sup> Die in den 50er Jahren eintretende Änderung der Ver-

- 
- 1) Ein Rentabilitätsgefälle zwischen den größeren, bankmäßig ausgebauten Kreditgenossenschaften und den kleineren Darlehnskassen zeigte sich nach dem Kriege sehr bald. (Siehe dazu JDRV 1949, S.23, und JDRV 1952, S.27.)
  - 2) Schon auf dem Deutschen Raiffeisentag 1953 wurde dieses Erfordernis deutlich herausgestellt. (Vgl. B a d i n g , A.: Probleme ..., a.a.O., S.34.)
  - 3) Nach K l u s a k , Gustav: Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1957, in: Raiffeisentag 1958, S.17.
  - 4) Demzufolge konnte im Jahre 1958 festgestellt werden, "daß sich das Schwergewicht der bankgeschäftlichen Tätigkeit der Raiffeisenorganisation immer mehr auf die größeren, in der Regel bankmäßig voll ausgebauten Kreditgenossenschaften verlagert." (JDRV 1958, S.32.)
  - 5) Vgl. auch W i l m o w s k i , Tilo Freiherr von: Landtechnik und deutsche Not, in: Festschrift Andreas Hermes 1948, Neuwied (1948), S.144.
  - 6) Vgl. S c h a r e , Karl: Genossenschaften und landwirtschaftliche Erzeugungssteigerung. Ein Beitrag über ländliche Genossenschaften im Dienste der landwirtschaftlichen Leistungssteigerung, veranschaulicht an oldenburgischen Verhältnissen, Marburg/Lahn 1950, S.61, sowie auch JDRV 1949, S.30. An der zuletzt genannten Stelle findet sich bereits ein Hinweis auf Kostenvorteile der ausländischen Erzeuger. Die sich hier für die deutsche Landwirtschaft und damit auch für das Genossenschaftswesen abzeichnenden Wettbewerbsprobleme wurden damals trotz der Erfahrungen aus der Zeit vor 1933 teilweise noch unterbewertet; so stellte beispielsweise N i e h a u s im Jahre 1948 fest: "Die Sicherheit der Bauern wird nicht durch den Weltmarkt bedroht" ( N i e h a u s , Heinrich: Der Bauer in der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Versuch einer agrarpolitischen Orientierung, in: Festschrift ... Hermes 1948, a.a.O., S.141. (Zitat im Original gesperrt)).

braucherwünsche in Richtung auf Qualitätserzeugnisse, die Zunahme der Großnachfrage und die Verschärfung des Wettbewerbs am Agrarmarkt, die sich mit der Liberalisierung des Außenhandels insbesondere im Rahmen der EWG abzeichnete, erforderten jedoch bald eine Ablösung des Mengendenkens durch eine Orientierung an den Marktbedingungen; das Absatzproblem gewann so mehr und mehr an Gewicht. Da die Landwirtschaft von sich aus schon aufgrund ihrer Zersplitterung in eine Vielzahl vorwiegend kleiner und mittlerer Betriebe kaum Chancen hatte, hier voranzukommen, erwuchsen dem Genossenschaftssektor umfangreiche und schwierige Aufgaben. Als dringlich bezeichnete man dabei die Förderung der Qualitätsproduktion und Standardisierung <sup>1)</sup>, darüber hinaus bereits die Einschaltung in die Be- und Verarbeitung sowie die Rationalisierung des Absatzes und die Marktpflege im In- und Ausland. <sup>2)</sup> Auch der Gedanke einer Gesamtplanung für die Raiffeisenorganisation wurde gegen Ende der 50er Jahre erstmals mit Nachdruck vertreten. <sup>3)</sup> Die hierbei generell, insbesondere aber für den Ausbau eines wirkungsvollen Absatzsystems erforderliche Stärkung der organisationsinternen horizontalen und vertikalen Kooperation unter enger Einbeziehung der Mitgliederwirtschaften gewann allerdings erst zögernd an Raum. <sup>4)</sup> Hier behielt unter anderem offenbar die bislang

- 
- 1) Vgl. z.B. G r i m m i n g e r , Eugen: Alte und neue Aufgaben im landwirtschaftlichen Genossenschaftswesen, in: Landwirtschaftliche Genossenschaften und Wirtschaftsordnung, Erlangen 1950, S.14, S c h a r e , K.: Genossenschaften ..., a.a.O., S.155, sowie M e h r e n s , Bernhard: Stellung und Aufgaben der ländlichen Genossenschaften in der deutschen Wirtschaft, in: Festschrift ... Hermes 1948, a.a.O., S.176.
  - 2) Siehe u.a. G r i m m i n g e r , E.: Alte und neue Aufgaben ..., a.a.O., S.13, S e i f e r , Arthur: Der genossenschaftliche Auftrag im Rahmen der Marktwirtschaft, in: Raiffeisen-Rundschau (Im folgenden zitiert als Raiff.-Rundschau.), 3.Jg. (1951), S.141, auch J a c o b , Konrad: Der Bauer und seine Genossenschaft, in: Raiffeisentag 1954, S.119, und D r a h e i m , Georg: Die Raiffeisengenossenschaften im Zeitalter der Automation, in: Raiffeisentag 1957, S.53.
  - 3) Siehe D r a h e i m , G.: Die Raiffeisengenossenschaften ..., a.a.O., S.52 ff.
  - 4) So sprach L ü b k e auf dem Raiffeisentag 1953 von einer zu geringen Bindung gerade der Mitglieder an den genossenschaftlichen Überbau. (Vgl. L ü b k e , Heinrich: Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1952, in: Raiffeisentag 1953, S.19; siehe auch L a n g e n h e i m , Konrad: Aufgaben und Ziele der Genossenschaften in heutiger Zeit vom



sehr ausgeprägte Traditionsverbundenheit des ländlichen Genossenschaftswesens dergestalt maßgeblichen Einfluß, daß man sich in dieser Periode weitgehend an die Funktionsweise in der - jedenfalls hinsichtlich der Absatzproblematik - ähnlichen Situation vor 1933 hielt und aus den damaligen Erfahrungen zunächst keine durchgreifenden Folgerungen auf breiter Basis zog. <sup>1)</sup>

Die insgesamt wiederum recht konservative Ausprägung des ländlichen Genossenschaftssektors in dieser Phase trat auch auf anderer Ebene zutage. Ungeachtet der erwähnten Versachlichung zeigte sich hier das ethisch-sittliche Gedankengut R a i f f e i s e n s durchaus noch - wenngleich mit schwächeren Konturen - resistent, jedenfalls nach außen hin. Auf eine klare zeitnahe Bestimmung dieser metaökonomischen Elemente, die sich in einer genossenschaftlichen Grundhaltung niederschlagen sollten und eine gleichgerichtete Erziehungsarbeit erforderten, legte man sich seitens der Praxis jedoch nicht fest; <sup>2)</sup> meist wurden die Stärkung der Persönlichkeit oder die Vertiefung des Gemeinschaftsbewußtseins, des Dienstgedankens und der Opferbereitschaft angeführt. <sup>3)</sup> Das religiöse Attribut beschränkte

---

Standpunkt des Erzeugers, in: ZgGenW, Bd.4 (1954), S.12 f.) Dem steht nicht entgegen, daß auf Teilgebieten, wie beispielsweise in der Milchwirtschaft oder im Weinbau, verschiedentlich schon ein enger Verbund über mehrere Stufen realisiert wurde.

- 1) Zweifellos wirkten sich hier auch, worauf S c h e r e r hinweist, (Siehe S c h e r e r , Adolf: Die Zeit ist reif zum Handeln. Der Umbruch am Markt und die Antwort des Bauern, Neuwied a.Rh. 1961, S.52 ff.) der nationalsozialistische Dirigismus, der nach 1933 das Marktdenken im ländlichen Genossenschaftswesen - anders als in den nordischen Ländern - völlig in den Hintergrund treten ließ, und auch die Dekartellierungsgesetzgebung der Alliierten nach dem Kriege hemmend aus. Der Einfluß der letzteren entfiel allerdings 1957 durch den Erlaß des deutschen Kartellgesetzes, das für Bindungen im ländlichen Genossenschaftssektor erheblich gelockerte Ausnahmebestimmungen enthält. (Vgl. die §§ 100 und 102 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom 27. Juli 1957 (BGBl I 1081).)
- 2) Nach S c h a c k handelte es sich hier bezeichnenderweise auch "mehr um eine Sache des Gemüts als des Verstandes" ( S c h a c k , Gerhard: Die Werbung im ländlichen Genossenschaftswesen. Weg und Ziel, Neuwied a.Rh. 1951, S.55.); damit entzog sie sich von vornherein einer exakten Abgrenzung.
- 3) Vgl. z.B. ebenda, S.55 f., auch ders.: Selbsthilfe durch Gemeinschaft. Gedanken zur Raiffeisenarbeit, Neuwied a.Rh. 1957, S.43 f., K l u s a k , Gustav: Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1955, in: Raiffeisentag 1956, S.42, ders.: Entwicklung ..., a.a.O., S.206 f., und N i c k e l , Erich: Der Arbeitsstil der Kreditgenossenschaft in der Gegenwart, in: Raiffeisentag 1959, S.106.

sich auf die Anerkennung der christlichen Weltanschauung als Basis der genossenschaftlichen Arbeit, <sup>1)</sup> was im Mittelbau sogar statutarisch erfolgte, <sup>2)</sup> nicht mehr dagegen durch die Satzung des Spitzenverbandes. <sup>3)</sup> Es sei - damit soll sich keine Wertung verbinden - dahingestellt, ob dieses Festhalten der ländlichen Genossenschaftsorganisation am Ideellen auf einer selbstkritischen Prüfung ihrer Gesamtsituation und ihrer realen Möglichkeiten basierte; unseres Erachtens hätte man davon Ergebnisse erwarten dürfen, die zu größeren Vorbehalten auf diesem Gebiet Anlaß gaben. Ist man nun nicht geneigt, dem ländlichen Genossenschaftswesen hier eine Selbsttäuschung zuzugestehen, <sup>4)</sup> so drängt sich der Gedanke auf, daß die ideellen Faktoren mehr nach außen hin bei geeigneten Gelegenheiten, wie auf Verbandstagen, als Reminiszenz an die Vergangenheit oder als Zugeständnis an das seither in dieser Richtung geförderte Mitgliederempfinden eine Aufwertung erfuhren, um nicht - mit **L a n g e n h e i m** - <sup>5)</sup> zu unterstellen, daß damit Rückständiges verdeckt werden sollte. Immerhin fanden sich auch Stimmen, die für eine Überprüfung und realistischere Bewertung des Metaökonomischen im Genossenschaftssektor unter Berücksichtigung des nach dem Kriege zutage tretenden rechenhafteren und skeptischeren Denkens und Verhaltens sowie auch der sich erheblich auflöckernden traditionellen sozialen Strukturen und Bindungen eintraten <sup>6)</sup> oder aber kritisch zur effektiven Bedeutung

- 
- 1) "Wir müssen klar herausstellen, daß das Raiffeisen'sche Genossenschaftswesen auf christlicher Weltanschauung beruht." ( **C a s - p e r s**, Hermann: Die sittlichen Grundlagen des Raiffeisentums, in: Raiffeisentag 1949, S.90; siehe auch **S c h e r e r**, Adolf: Wesen und Aufgaben der ländlichen Kreditgenossenschaften, Neuwied a.Rh. 1953, S.24 f.)
  - 2) Vgl. z.B. § 4, Ziff.5 der Satzung des Bayerischen Raiffeisenverbandes eV in München, (München) 1962.
  - 3) Siehe insbesondere § 3 der Satzung des Deutschen Raiffeisenverbandes eingetragener Verein in Bonn, (Bonn) 1963.
  - 4) **W e i p p e r t** deutet an, daß auch diese Möglichkeit nicht auszuschließen ist. (Siehe **W e i p p e r t**, G.: Zur Soziologie ..., a.a.O., S.132.)
  - 5) Vgl. **L a n g e n h e i m**, Konrad: Schlußwort in der Diskussion zu den Vorträgen von Konrad **L a n g e n h e i m** und Gustav **D a h r e n d o r f**, in: ZgGenW, Bd.4 (1954), S.40.
  - 6) Siehe z.B. **S i n g e r**, Josef: Praktische Auswirkungen der Raiffeisenarbeit in Bayern, in: Landwirtschaftliche Genossenschaften und Wirtschaftsordnung, a.a.O., S.18 und auch **J a c o b**, K.: Der Bauer ..., a.a.O., S.117 f.; letzterer sieht hier allerdings die Anpassung an die Zeiterfordernisse schon als vollzogen an.

des Genossenschaftlich-Ideellen Stellung nahmen <sup>1)</sup>. Nicht zuletzt wurde seitens der Wissenschaft deutlich auf das allgemeine Zurücktreten des Metaökonomischen in der praktischen Genossenschaftsarbeit hingewiesen. <sup>2)</sup> Das vermag aber nicht die sich unter dem Aspekt der skizzierten Wesenszüge der Raiffeisenorganisation anbietende Folgerung abzuschwächen, daß hier - wie H e n z l e r es ausdrückt - der "Wandel von der Traditionalität zur Rationalität" <sup>3)</sup> nur zögernde Fortschritte machte.

Der hier etwas ausführlicher behandelte genossenschaftliche Standort der Raiffeisenorganisation nach dem Kriege beeinflusste maßgeblich die Gestaltung des Bildungswesens, das sich erneut als Strukturnotwendigkeit erwies - bedingt sowohl durch die angestrebte Optimierung der ökonomischen Förderungsleistung auf der Grundlage der Kooperation im föderalistischen Stufenverbund wie durch die vorgegebene Aufrechterhaltung ideeller Anliegen - und weiterhin einen wichtigen Platz im Rahmen der genossenschaftlichen Tätigkeit einnahm. Realiter stand die auf kooperativ-wirtschaftliche Sachnotwendigkeiten ausge-

- 
- 1) So beispielsweise F e i n e i s e n , Adalbert: Menschenführung und Menschengewinnung in der heutigen Zeit, in: Mayschossers Gespräche 1958. Hrsg. Deutscher Raiffeisenverband e.V., (Bonn 1958), (Im folgenden - diese Zitierweise gilt auch für die Vortragssammlungen der übrigen derartigen Veranstaltungen, die ab 1965 den veränderten Titel Kreditwirtschaftliche Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften erhielten - abgekürzt als Mayschossers Gespräche 19...) S.68 ff. Nach der hier angeschnittenen Diskrepanz zwischen dem nach außen hin vertretenen Selbstverständnis der Raiffeisenorganisation und ihren realen Merkmalen, nämlich der schwindenden Bedeutung metaökonomischer Elemente, beurteilt wäre im Sinne von W e i p p e r t (Vgl. W e i p p e r t , G.: Zur Soziologie ..., a.a.O., S.131.) das nur zögernd nachlassende Festhalten an den genannten ideellen Bestimmungsgründen als Ideologie zu werten.
- 2) U.a. von D r a h e i m , G.: Die Genossenschaft ..., a.a.O., S.231 ff., von A l b r e c h t , G.: Die soziale Funktion ..., a.a.O., S.235 f., und von S e r a p h i m , H.-J.: Die genossenschaftliche Gesinnung ..., a.a.O., S.36 f. Immerhin wurde dem Genossenschaftssektor seitens der Wissenschaft die Fähigkeit zur Förderung personaler Werte und zur Zurückdrängung egoistischer Tendenzen zugestanden. (Vgl. dazu B a c k , J.M.: Die aktuelle Situation ..., a.a.O., S.38 ff., und S e r a p h i m , Hans-Jürgen: Das Werk Raiffeisens - Erbe und Aufgabe, in: Raiffeisentag 1958, S.97 f.)
- 3) H e n z l e r , Reinhold: Diskussionsbeitrag auf der Internationalen Professoren-Konferenz 1952 im Genossenschaftlichen Seminar Freidorf, in: Aktuelle Genossenschaftsprobleme, a.a.O., S.180.

richtete Bildungsarbeit im Vordergrund. Diese Orientierung der pädagogischen Aktivität entsprach damit dem festgestellten faktischen Primat des Ökonomischen im Raiffeisensektor. Eine weitere Parallele läßt sich finden; das Bildungswesen erfuhr in dieser ersten Nachkriegsperiode wohl eine weitere Intensivierung und Differenzierung, jedoch mehr punktuell denn systematisch entwickelt und unter Anlehnung an überkommene Formen und Methoden. <sup>1)</sup> Das unterstreicht erneut die These von der Traditionsgebundenheit der genossenschaftlichen Arbeit nach 1945. Nicht zuletzt daraus erklärt es sich auch, daß innerhalb der Raiffeisenorganisation keine umfassende kritische Auseinandersetzung über die neuzeitlichen Aufgaben und Möglichkeiten des genossenschaftlichen Bildungswesens forciert wurde, auf deren Ergebnissen dann die Erarbeitung eines den gewandelten und sich weiter verändernden geistigen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten nach 1945 ausreichend gerecht werdenden rationalen Gesamtkonzepts hätte basieren können. <sup>2)</sup>

## B. Bildungsziele

### I. Betonte Ausrichtung der Zielsetzungen für Mitglieder auf eine marktorientierte landwirtschaftliche Beratung - Berücksichtigung einer genossenschaftsethischen Erziehung

Die vorstehende Aussage gilt insbesondere hinsichtlich der Bildungsbemühungen für die Mitglieder. Dabei ergab sich zwar vielfach eine primär funktional induzierte trägerautonome Anpassung an aktuelle genossenschaftliche Aufgabenstellungen, doch waren hier angesichts

---

1) Das wird durch die von Waide lich wiedergegebene, darauf bezogene Stellungnahme eines nicht benannten Verbandsdirektors bekräftigt: "Es scheint mir, als ob wir in diesen Dingen seit 50 Jahren stehengeblieben wären." (Zitiert nach Waide lich, Walther: Kurzvortrag über das Problem der Nachwuchsförderung im ländlichen Genossenschaftswesen. Schulwesen und Nachwuchsfrage in der Raiffeisen-Genossenschaft, in: Raiffeisentag 1955, S.56.)

2) Lediglich eine Analyse von Teilaspekten erfolgte in der ersten eingehenderen organisationseigenen Stellungnahme nach dem Krieg zum genossenschaftlichen Bildungsproblem durch Waide lich, W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.42 ff.; weiterführende Erörterungen hierzu finden sich in dieser Phase nicht mehr.



der dezentralen Struktur der Gesamtorganisation keine durchgreifende planvolle Systematisierung und übergeordnete Steuerung im Interesse einer koordinierten zielabgestimmten Gestaltung zu erkennen. In diesem Bereich mußte damit der Einsatz des Bildungswesens als ein für den föderativen Stufenverbund spezifisches unternehmenspolitisches Führungsinstrument weiterhin im Hintergrund bleiben.

Infolge der zunehmenden Schwierigkeiten in der Landwirtschaft richteten sich die Bildungsziele auch jetzt vorrangig auf die bäuerlichen Mitglieder, wobei die genossenschaftliche Wirtschaftsberatung - wiederum als Ergänzung zu entsprechenden staatlichen Maßnahmen gedacht - <sup>1)</sup> einen wichtigen Platz einnahm. <sup>2)</sup> Da die Sicherung des Absatzes wieder zum zentralen Problem wurde, hielt man bald die Unterstützung der bäuerlichen Mitglieder nicht mehr bei der Erzeugungssteigerung, sondern bei der Stärkung ihrer Konkurrenzfähigkeit in bezug auf Preis und Qualität für vordringlich, was allerdings noch in traditioneller Weise überwiegend unter Wahrung der Autonomie der Trägerwirtschaften angestrebt wurde. Besonderes Interesse brachte man daher einer Verbesserung der Kostenstruktur in der Landwirtschaft durch Rationalisierung entgegen, <sup>3)</sup> wobei infolge der kriegsbedingten Rückständigkeit des Maschinenparks, aber auch bedingt durch den raschen Fortschritt der Landtechnik die Beratung über eine

---

1) Ein enges Zusammenwirken von genossenschaftlicher und staatlicher Wirtschaftsberatung sah man seitens der Raiffeisenorganisation unverändert als notwendig an. Der Aufbau eines eigenständigen Beratungswesens durch die ländlichen Genossenschaften ungeachtet bereits existenter staatlicher oder berufsständischer Einrichtungen wurde zu Recht abgelehnt. (Vgl. S a e n g e r : Wichtige genossenschaftliche Tagesfragen, in: Raiffeisentag 1949, S.93, auch B a u k n e c h t , Bernhard: Stellung und Aufgaben der ländlichen Genossenschaften im landwirtschaftlichen Organisationswesen, in: Raiffeisentag 1951, S.91 f., G m e l i n , W.: Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsberatung, in: Raiff.-Rundschau, 4.Jg. (1952), S.29, und B r i x n e r , Friedrich: Wirtschaftsberatung und Genossenschaften, in: Raiff.-Rundschau, 4.Jg. (1952), S.124.)

2) Vgl. auch M e u l e n b e r g h , Gottfried: Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1951, in: Raiffeisentag 1952, S.27.

3) Siehe dazu JRR 1949, S.9, und auch S e r a p h i m , Hans-Jürgen: Die Bedeutung des Genossenschaftswesens im Rahmen der deutschen Agrarpolitik, Neuwied a.Rh. 1950, S.11 f.



sinnvolle moderne Mechanisierung als vorrangige Aufgabe galt, <sup>1)</sup> die allerdings infolge falsch verstandenen Traditionsbewußtseins <sup>2)</sup> oder übertriebenen Prestigedenkens <sup>3)</sup> in Bauernkreisen nicht immer leicht zu erfüllen war; letztlich gingen diese Schwierigkeiten aber auf Bildungs- und Schulungsmängel bei den Landwirten zurück. <sup>4)</sup> Des weiteren sah man die landwirtschaftliche Produktionsberatung als wichtiges Erfordernis zur notwendigen Qualitätsverbesserung und Standardisierung an. <sup>5)</sup> Nur andeutungsweise wurde darüber hinaus angeregt, im Rahmen des Ausbaues der kooperativen Vermarktung Einfluß auf die Dispositionen der Mitglieder-

- 
- 1) Vgl. H e n n i n g s : Bericht des Unterausschusses für genossenschaftliche Landtechnik, in: Verhandlungsbericht über die erste Sitzung des Verwaltungsrates des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. am 15. März 1949 in Stuttgart, (Bonn 1949) S.17 f., JDRV 1949, S.37, JDRV 1950, S.9, B r i x n e r , Friedrich: Genossenschaften und Landtechnik, in: Raiff.-Rundschau, 2.Jg. (1950), S.208, sowie auch - nicht mehr nur auf Rationalisierung bezogen - ders.: Genossenschaftliche Erfolgsberatung, in: Raiff.-Rundschau, 8.Jg. (1956), S.29.
  - 2) Eine in bäuerlichen Kreisen verbreitete konservative Denkweise wurde als eines der Haupthindernisse für die Durchführung der notwendigen Rationalisierungsmaßnahmen genannt. (Vgl. S e i b , Karl: Genossenschaftliche und landwirtschaftliche Rationalisierung, in: Raiff.-Rundschau, 10.Jg. (1958), S.324.)
  - 3) So konnte der Verfasser mehrfach aus Gesprächen mit Praktikern der Raiffeisenorganisation entnehmen, daß sich Mitglieder vielfach entgegen allen Bemühungen seitens der Genossenschaften allein aus Gründen des Ansehens zu Investitionen entschlossen, die weit über die Anforderungen der jeweiligen Betriebsstruktur hinausgingen.
  - 4) R h e i n w a l d betont, daß eine qualifizierte Ausbildung - nach unserer Begriffsfassung hier im Sinne von fachlicher Schulung verwendet - Voraussetzung für eine erfolgreiche Beratung ist. (Vgl. R h e i n w a l d , H.: Über die Abgrenzung des Begriffs "Beratung", in: Berichte über Landwirtschaft, N.F., Bd.XXX (1952), S.316.)
  - 5) Siehe dazu JDRV 1949, S.9 u. 51, JDRV 1950, S.9, G r i m m i n g e r , E.: Alte und neue Aufgaben ..., a.a.O., S.14, sowie auch F r i e t e m a , Harmen Job: Wesen und Bedeutung der landwirtschaftlichen Genossenschaften in West-Europa, in: ZgGenW, Bd.4 (1954), S.222, und S e r a p h i m , Hans-Jürgen: Die marktwirtschaftlichen Funktionen des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens, in: Landwirtschaftliche Genossenschaftsfragen. Folge IV. Sammlung von Vorträgen, gehalten auf der Arbeitstagung des Allgemeinen Verbandes für das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in Österreich in der Zeit vom 11. bis 13. Oktober 1950 in Velden, Wien 1950, S.10 f.

betriebe - beispielsweise durch vertragliche Lieferverpflichtungen - zu nehmen, <sup>1)</sup> doch gewann diese Möglichkeit noch nicht in größerem Umfang an Raum, wie überhaupt direkte integrierende Eingriffe in die Mitgliederwirtschaften und die damit verbundenen Konsequenzen für das Bildungswesen in dieser Phase kein zentrales Diskussionsthema darstellten.

Die wachsende Bedeutung der Absatzproblematik ließ schließlich eine Erscheinung deutlich werden, die den Erfolg einer in der überkommenen Weise gehandhabten genossenschaftlichen Vermarktung nicht begünstigte. Es handelt sich hier um das Vorherrschen des Produktionsdenkens in weiten Kreisen der Bauernschaft. <sup>2)</sup> Die Ursachen dafür wurden primär in der bislang überwiegend betrieblich-technisch ausgerichteten Schulung der Landwirte sowie in der Förderung einer erzeugungsorientierten Einstellung und dem Fehlen von Absatzschwierigkeiten während der nationalsozialistischen Phase und noch in den ersten Nachkriegsjahren gesehen. <sup>3)</sup> Diese Umstände legten es dem ländlichen Genossenschaftswesen nahe, durch Aufklärung sowohl über die Notwendigkeit einer nachfragegerechten Produktion als über die Funktion und die Möglichkeiten einer genossenschaftlichen Vermarktung die Mitglieder zu einer ihrer Situation angemessenen unternehmerischen Denkweise <sup>4)</sup> anzuregen und sie durch Erziehung mittels rationaler Argumentation <sup>5)</sup> für ein aktives Interesse an den kooperativen Verwer-

---

1) Vgl. z.B. S e r a p h i m , H.-J.: Die marktwirtschaftlichen Funktionen ..., a.a.O., S.11, und S e i f e r , A.: Der genossenschaftliche Auftrag ..., a.a.O., S.141.

2) Vgl. auch W e i p p e r t , Georg: Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in der modernen Wirtschaft, in: Raiffeisentag 1953, S.99.

3) So insbesondere S e r a p h i m , H.-J.: Die Bedeutung ..., a.a.O., S.9 f. u. 20, sowie ders.: Die marktwirtschaftlichen Funktionen ..., a.a.O., S.7, und S c h e r e r , A.: Die Zeit ..., a.a.O., S.12.

4) Siehe dazu unten, S.371 ff.; vgl. auch W a t k i n s , W.P.: Aufgaben und Möglichkeiten des Genossenschaftswesens in unserer Zeit, in: Internationale ... Tagung Erlangen 1957, a.a.O., S.61; hier wird klar die Eigenart der anzustrebenden Marktorientierung bei den Mitgliedern charakterisiert, allerdings erscheint die gewählte Formulierung, der Bauer habe "sich mehr als 'Techniker' denn als Geschäftsmann zu betrachten", etwas mißverständlich.

5) Die auch in ländlichen Kreisen spätestens nach dem zweiten Weltkrieg eingetretene Versachlichung läßt den Schluß zu, daß eine

tungs- und Absatzformen zu gewinnen. Es sei dahingestellt, ob man seitens der Raiffeisenorganisation dieser Aufgabe nähertrat und sie im möglichen Ausmaß und mit Nachdruck verfolgte.

Im Vorstehenden wurde das allerdings nicht allein für die spezifisch landwirtschaftlichen Genossenschaften aktuelle Problem der genossenschaftlichen Erziehung angeschnitten, das seit der Grundlegung durch R a i f f e i s e n mit der ländlichen Selbsthilfeorganisation verknüpft war. Die bisherigen Lösungsversuche, soweit man solche überhaupt ernsthaft unternahm, erbrachten keine völlig befriedigenden Ergebnisse. Auch in dieser Phase gelang der Durchbruch zu einer wirklichkeitsnahen genossenschaftlichen Erziehungskonzeption nicht. Man vertrat entsprechend der eingangs dargelegten Standortbestimmung zum Teil noch recht idealistische Auffassungen; so fehlte es nicht an Stimmen, die eine Intensivierung der Kooperation in der Genossenschaft durch Erziehung zu Gemeinschaftsbewußtsein und Opferbereitschaft erreichen zu können glaubten. <sup>1)</sup> Diese Zielsetzung erscheint, gemessen an den Zeitumständen, doch etwas utopisch, da sich - bedingt durch die erwähnte Versachlichung und den Abbau traditioneller Strukturen auf dem Lande <sup>2)</sup> sowie durch das aus Tabelle 30 erkennbare stetige Größenwachstum der Genossenschaften - die emotionalen und ethischen Bindungen der Mitglieder untereinander und zu ihrem gemeinsamen Geschäftsbetrieb lockerten, <sup>3)</sup> so daß man hier nur

---

stärkere Bindung der Mitglieder an ihre Genossenschaft, wie sie gerade im Absatzsektor unerläßlich ist, eher durch ökonomisch-rationale Aufklärung, als durch Appelle an einen nicht näher definierten Genossenschaftsgeist erreichbar war.

- 1) Vgl. z.B. C a s p e r s , H.: Die sittlichen Grundlagen ..., a.a.O., S.91, auch S c h e r e r , A.: Wesen und Aufgaben ..., a.a.O., S.21 f., und N i c k e l , E.: Der Arbeitsstil ..., a.a.O., S.97 u. 105 f.
- 2) Vgl. auch N i e h a u s , H.: Der Bauer ..., a.a.O., S.118 f.
- 3) So L a n g e n h e i m , K.: Aufgaben ..., a.a.O., S.4, W e i p p e r t , G.: Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen ..., a.a.O., S.110, auch - jetzt auf alle Sparten bezogen - H e n z l e r , R.: Diskussionsbeitrag ... Freidorf, a.a.O., S.179 f., und D r a h e i m , G.: Die Genossenschaft ..., a.a.O., S.231 f. - Das Schwinden derartiger Bindungen besagt allerdings nichts über die effektive Intensität des Kooperativ-

Tabelle 30

Entwicklung der durchschnittlichen Mitgliederzahlen  
bei den ländlichen Genossenschaften <sup>1)</sup>

| Genossenschaftsart        | Durchschnittl. Mitgliederzahl<br>je Genossenschaft im Jahre |      |      |      |      |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
|                           | 1938                                                        | 1950 | 1955 | 1960 | 1965 |
| Kreditgenossenschaften    | 126                                                         | 140  | 158  | 191  | 275  |
| Bezugs- u. Absatzgen.     | 121                                                         | 138  | 147  | 150  | 156  |
| Molkereigenossenschaften  | 106                                                         | 145  | 161  | 170  | 177  |
| Sonstige Genossenschaften | 112                                                         | 125  | 157  | 177  | 224  |
| Insgesamt                 | 118                                                         | 138  | 157  | 179  | 230  |

in Ausnahmefällen noch von festgefügtten Gemeinschaften sprechen konnte, selbst wenn im Raiffeisensektor überwiegend kleinere Genossenschaften vorhanden waren. <sup>2)</sup> Mehr und mehr bestimmte die ökonomische Förderungsleistung die Einstellung der Mitglieder zur Genossenschaft. <sup>3)</sup> Dem wurde aber offenbar - und das entspricht dem geschilderten Konservativismus jener Periode - noch nicht auf breiter Basis Rechnung getragen. Man vermißt in der Raiffeisenorganisation vorerst eine nicht nur auf vereinzelte Stimmen beschränkte, sondern

---

nexus der Mitglieder; S e r a p h i m konnte beispielsweise nach einer Erhebung des Münsteraner Genossenschaftsinstituts aufgrund einer leichten Zunahme der Beteiligung an Generalversammlungen in den Jahren 1951 - 1955 ein "wachsendes Trägerbewußtsein" ( S e r a p h i m , H.-J.: Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie ..., a.a.O., S.118.) bei den Mitgliedern ableiten. Das bestärkt unsere These von der Zweckmäßigkeit einer Erziehung durch rationale Argumentation.

- 1) Erstellt nach JDRV 1953, S.13, JDRV 1956, S.16, JDRV 1961, S.24, und JDRV 1966, S.21.
- 2) Vgl. auch S e r a p h i m , Hans-Jürgen, A s c h h o f f , Gunther, G o e r t z e n , P., J ä g e r , W., N o o k , H.-K.: Das ländliche Genossenschaftswesen in den Mitgliedsstaaten der EWG, Baden-Baden 1963, S.77 f.
- 3) Dazu H e n z l e r : "In einer Zeit wachsender Rationalität gewinnt die Mehrleistung als Bindemittel laufend steigende Bedeutung." ( H e n z l e r , Reinhold: Die Rationalisierung im Genossenschaftswesen, in: ZgGenW, Bd.4 (1954), S.105.) Demgegenüber



von maßgeblicher Seite offen geführte Auseinandersetzung mit diesen Vorgängen und eine kompromißlose Ableitung der notwendigen Folgerungen, auch bezüglich der Erziehung. In erster Linie hätte hier dann erwartet werden können, daß man nun dafür eintrat, die Festigung des genossenschaftlichen Bewußtseins und Selbsthilfewillens <sup>1)</sup> der Mitglieder mehr von den Sachaufgaben her <sup>2)</sup>, d.h. durch eine Vertiefung der Kenntnisse über die Funktionsweise und die realen Möglichkeiten genossenschaftlichen Wirtschaftens zu verfolgen <sup>3)</sup> und weniger durch eine nicht recht verständliche Wiederholung althergebrachter, deswegen aber keineswegs legitimer Versuche, ein Genossenschaftsethos oder -gefühl zu erhalten und zu pflegen. Bemerkenswerte Ansätze in der hier skizzierten Richtung zeigten sich immerhin bei einigen Regionalverbänden mit dem Bemühen, die gegenüber den Zeiterfordernissen zumeist sehr aufgeschlossene junge Generation unter den Genossenschaftlern durch sachliche Aufklärung zu einer engeren Mitarbeit in der Raiffeisenorganisation zu veranlassen. <sup>4)</sup>

Das schließlich noch verfolgte Ziel der Förderung der genossenschaftlichen Mitgliederdemokratie soll erst im letzten Teil der Arbeit gewürdigt werden.

## II. Vertiefung der Bildungsziele für Mitarbeiter

Die sich nach dem Wiederaufbau der Raiffeisenorganisation mit zunehmender Marktverflechtung vollziehende Erweiterung ihrer Funktionen

---

glaubt Weippert den - nicht mit Gemeinschaftsbewußtsein identischen - Gemeingeist als zunehmend bedeutsamen Kontraktionsfaktor im Genossenschaftswesen zu erkennen. (Vgl. Weippert, G.: Zur Soziologie ..., a.a.O., S.142.) Wir neigen eher der Auffassung von Henzler zu.

- 1) Im Hinblick auf die Forderung nach Subventionen, die nach dem Krieg vor allem seitens der berufsständischen Vertretung der Landwirtschaft sehr nachdrücklich erhoben wurde, stellt sich gerade die Stärkung eines kooperationsorientierten Selbsthilfewillens bei den bäuerlichen Mitgliedern der Raiffeisenorganisation als eine sehr wesentliche Erziehungsaufgabe dar. (Siehe auch Seraphim, H.-J.: Das Werk Raiffeisens ..., a.a.O., S.97.)
- 2) So auch Becker, Georg: Wandlungen des genossenschaftlichen Denkens?, in: Raiff.-Rundschau, 11.Jg. (1959), S.100.
- 3) Vgl. dazu die - auf die Praxis zugeschnittenen - Ausführungen von Feineisen, A.: Menschenführung ..., a.a.O., S.70 f.
- 4) Siehe dazu unten, S.309.



führte zu einer Erhöhung der Anforderungen an die Mitarbeiter, was eine entsprechende Ausbildungsintensivierung nahelegte. In der Tat sah man in der Heranbildung geeigneter Kräfte, speziell in der Nachwuchsschulung, eine zentrale Aufgabe.<sup>1)</sup> In Übereinstimmung mit der traditionalistischen Genossenschaftskonzeption wurde ebenfalls die überkommene Handhabung weitgehend zum Vorbild genommen. Immerhin war aber ein Bemühen um Intensivierung und Differenzierung der Schulungs- und Beratungsarbeit zu verzeichnen. Auch das Bestreben zur Überwindung des vorhandenen Bildungspluralismus durch stärkere Koordination wurde gelegentlich zum Ausdruck gebracht, ohne sich jedoch de facto bereits nachhaltig durchzusetzen. Auch in dieser Hinsicht erscheint also die zitierte These eines Praktikers, daß das Bildungswesen der Raiffeisenorganisation seit 50 Jahren einen Stillstand aufweise, nicht unbegründet.

1. Autonome heterogene Zieldifferenzierung und -vertiefung im Bereich der fachlich-genossenschaftlichen Ausbildung hauptamtlicher Mitarbeiter von Primärgenossenschaften unter Betonung des Kreditsektors

Das aufgezeigte Größenwachstum der ländlichen Genossenschaften und ihre eingangs skizzierten Aufgaben, wie Rationalisierung<sup>2)</sup>, Dienstleistungsausbau und Verbesserung der Marktstellung, erhöhten die Anforderungen vor allem an die hier tätigen Führungskräfte und verstärkten besonders im Kreditsektor<sup>3)</sup> sowie bei den Bezugs- und Absatzgenossenschaften die Tendenz zur hauptamtlichen Leitung, wie Tabelle 31 zeigt. Die Einsicht in ökonomische Notwendigkeiten hatte sich in der Raiffeisenorganisation soweit durchgesetzt, daß man die-

---

1) Vgl. u.a. H e r m e s , Andreas: Ansprache, in: Raiffeisentag 1952, S.106, sowie ders.: Die Hauptprobleme der Raiffeisen-Organisation in der heutigen Zeit, in: Raiffeisentag 1957, S.74, und auch W a i d e l i c h , W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.51.

2) Eine Rationalisierung im Wege der Automatisierung war zu dieser Zeit im Unterbau allenfalls erst in den Anfängen begriffen, so daß entsprechende Auswirkungen auf die Zusammensetzung und die erforderliche Qualifikation des Mitarbeiterstabes noch nicht aktuell waren; immerhin stellte man hierzu erste Überlegungen an. (Vgl. z.B. H o l z e r , Siegfried: Diskussionsbeitrag zum Thema: Sonderprobleme der genossenschaftlichen Betriebsgestaltung, in: Internationale ... Tagung Erlangen 1957, a.a.O., S.208 f.)

3) Die sich hier abzeichnende Überforderung ehren- oder nebenamtlich tätiger Rechner illustriert F e i n e i s e n , A.: Menschenführung ..., a.a.O., S.63.

Tabelle 31

Verteilung der haupt-, neben- und ehrenamtlich geleiteten Genossenschaften  
in den Jahren 1956, 1960 und 1965<sup>1)</sup>

| Genossenschaftsart                                 | Von der Gesamtzahl der Genossenschaften waren |      |      |                                      |      |      |                                      |      |      |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------|------|--------------------------------------|------|------|--------------------------------------|------|------|
|                                                    | hauptamtl.gel.<br>im Jahre (in v.H.)          |      |      | nebenamtl.gel.<br>im Jahre (in v.H.) |      |      | ehrenamtl.gel.<br>im Jahre (in v.H.) |      |      |
|                                                    | 1956                                          | 1960 | 1965 | 1956                                 | 1960 | 1965 | 1956                                 | 1960 | 1965 |
|                                                    |                                               |      |      |                                      |      |      |                                      |      |      |
| Kreditgenossenschaften                             | 40,1                                          | 50,0 | 65,9 | 59,6                                 | 49,9 | 34,0 | 0,3                                  | 0,1  | 0,1  |
| Bezugs- u. Absatzgenossenschaften                  | 42,2                                          | 47,2 | 51,9 | 55,2                                 | 51,1 | 47,7 | 2,6                                  | 1,7  | 0,4  |
| Molkerei- u. Milchverwertungs-<br>genossenschaften | 31,7                                          | 29,3 | 29,4 | 52,6                                 | 58,6 | 59,8 | 15,7*                                | 12,1 | 10,8 |
| Viehverwertungsgenossenschaften                    | 75,1                                          | 76,6 | 78,3 | 20,6                                 | 19,6 | 12,7 | 4,3                                  | 3,8  | 9,0  |
| Obst- u. Gemüseverwertungs-<br>genossenschaften    | 64,7                                          | 64,5 | 65,0 | 24,1                                 | 28,9 | 29,4 | 11,2                                 | 6,6  | 5,6  |
| Winzergenossenschaften                             | 28,6                                          | 32,5 | 31,1 | 64,0                                 | 58,8 | 56,6 | 7,4                                  | 8,7  | 12,3 |
| Sonstige Genossenschaften                          | 15,3                                          | 12,1 | 14,1 | 56,4                                 | 57,2 | 65,1 | 28,3                                 | 30,7 | 20,8 |
| Insgesamt                                          | 35,3                                          | 39,3 | 47,7 | 56,3                                 | 52,8 | 46,2 | 8,4*                                 | 7,9  | 6,1  |

\* Einschließlich 748 verpachtete Molkereigenossenschaften.

1) Erstellt nach JDRV 1957, S.18, JDRV 1960, S.23, und JDRV 1965, S.19. Für frühere Jahre liegen keine vergleichbaren Angaben vor.

se Entwicklung - jedenfalls bei entsprechender Betriebsgröße und differenzierter Geschäftstätigkeit - durchaus befürwortete. <sup>1)</sup> Wollten die Genossenschaften künftig ihren Aufgaben gerecht werden, so mußten sie "den Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre angepaßt werden ... und sich moderner und modernster Mittel der Büro- und Betriebsorganisation bedienen, um wettbewerbsfähig zu bleiben." <sup>2)</sup> Das erforderte die maßgebliche Mitwirkung von Fachkräften. <sup>3)</sup> Diese Entwicklung, die den Bedarf an Berufsgenossenschaftlern laufend verstärkte, so daß gegen Ende der 50er Jahre namentlich bei den Raiffeisenkassen ein akuter Mangel an Geschäftsführernachwuchs eintrat, <sup>4)</sup> bewirkte im Bildungssektor mehr und mehr eine Verlagerung der Intentionen auf die Gruppe der hauptamtlichen Mitarbeiter.

Der Tatsache, daß sich dieses Gebiet genossenschaftlicher Bildungsarbeit nach 1945 erst im Entwicklungsstadium befand, und nicht minder

- 1) Vgl. dazu L a n g e n h e i m , Konrad: Die Aufgaben der landwirtschaftlichen Genossenschaften in unserer Zeit, in: Raiffeisentag 1952, S.110 f., H a r t m a n n , Rudolf: Die ethische und ökonomische Bedeutung des Genossenschaftswesens in der Gegenwart, in: Internationale ... Tagung Erlangen 1957, a.a.O., S.165, und N i c k e l , Erich: Entwicklungstendenzen der ländlichen Kreditgenossenschaften, in: Mayschossor Gespräche 1959, S.71.
- 2) H e r m e s , A.: Die Hauptprobleme ..., a.a.O., S.73. (Sperrung im Original hier nicht berücksichtigt.) Im Hinblick auf dieses 1957 vertretene klare Votum für die ökonomische Leistungssteigerung des Genossenschaftswesens erscheint es doch erstaunlich, daß noch im Jahre vorher im Hauptorgan der Raiffeisenorganisation die folgende Auffassung eines Genossenschafters veröffentlicht wurde: "Das rein fachliche und mechanische ... bewältigen die anderen besser als wir, wir wollen ... zusätzlich und vor allem die Hüter des Nachbarschaftsgedankens sein und bleiben." (Wie aktiviere ich meine Genossenschaft?, in: Raiff.-Rundschau, 8.Jg. (1956), S.87.) Eine derartige Akzentsetzung darf für die damalige Zeit wohl als Anachronismus gelten.
- 3) Die Tatsache, daß man im Kreditsektor zur Entlastung von ehren- und nebenamtlichen Rechnern bei einigen Verbänden dazu übergang, überbetriebliche Buchstellen einzurichten, (Vgl. H e r m e s , Andreas: 1948 bis 1958 - zehn Jahre Deutscher Raiffeisenverband, in: Raiffeisentag 1958, S.61.) berührte das im Grunde kaum; allenfalls wurde dadurch die Fusion kleiner Genossenschaften zu leistungsfähigeren größeren Banken mit gleichzeitigem Übergang auf hauptamtliche Leitung hinausgeschoben.
- 4) Vgl. N i c k e l , E.: Der Arbeitsstil ..., a.a.O., S.100. Das Nachwuchsproblem stellte sich allerdings auch in anderen Geschäftsbereichen, wie z.B. in der Obst- und Gemüseverwertung, und legte einen Ausbau der Schulungsbemühungen auch hier nahe; (Vgl. z.B. JDRV 1951, S.51.) das Hauptinteresse beanspruchte jedoch der Kreditsektor.

dem Partikularismus in der Raiffeisenorganisation ist es wohl zuzuschreiben, daß es zunächst nicht gelang, ein koordiniertes Schulungssystem für hauptberufliche Mitarbeiter bis hin zum Geschäftsführer aufzubauen. <sup>1)</sup> Ebenso wenig wurde ein geschlossenes Berufsbild des genossenschaftlichen Kaufmanns erarbeitet, <sup>2)</sup> ganz abgesehen von differenzierten Anforderungstypen für die einzelnen Geschäftsbereiche und Funktionen. Es finden sich nur gelegentlich allgemein gehaltene Hinweise über die von den Mitarbeitern und speziell von den Geschäftsführern erwarteten Fähigkeiten und Eigenschaften. Dabei wurden neben den nötigen Fachkenntnissen <sup>3)</sup> auch - und das kam bisher nur selten zum Ausdruck - unternehmerische Fähigkeiten <sup>4)</sup> genannt; im Interesse der Pflege der Mitgliederkontakte - speziell der Beratung - legte man auf universelle Ausbildung besonderen Wert; weitere Erfordernisse waren hohe persönliche Qualitäten und schließlich eine positive genossenschaftliche Einstellung. <sup>5)</sup>

In den Vordergrund der Zielsetzungen rückte mehr und mehr die Ausbildung der Lehrlinge, <sup>6)</sup> was insofern als ein Novum anzusehen ist, als damit erstmals der bisherige Primat der Rechnerschulung durch-

- 
- 1) K l e i n h a n s wies noch im Jahre 1959 auf diesen Mangel hin. (Vgl. K l e i n h a n s , Joachim: Gegenwartsprobleme der ländlichen Kreditgenossenschaften, in: Mayschossers Gespräche 1959, S.41.)
  - 2) W a i d e l i c h forderte bereits 1955, die hier bestehende Lücke zu schließen, (Vgl. W a i d e l i c h , W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.51.) doch erzielte man erst in der jüngsten Zeit greifbare Ergebnisse, wie noch zu zeigen sein wird.
  - 3) Infolge der Rationalisierungsbestrebungen richtete sich das Interesse hier vor allem auf die Vermittlung des für die Modernisierung des betrieblichen Rechnungswesens notwendigen Wissens. (Vgl. JDRV 1956, S.19.)
  - 4) Auf dieses Erfordernis verweist auch B l a n k e n b a c h , Friedrich: Die Stellung der landwirtschaftlichen Genossenschaften in der sozialen Marktwirtschaft, Diss. Erlangen 1958, S.76.
  - 5) Vgl. dazu G m e l i n , W.: Probleme der genossenschaftlichen Schulung und Ausbildung, in: Raiff.-Rundschau, 3.Jg. (1951), S.15 f., W a i d e l i c h , W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.51, N i c k e l , E.: Entwicklungstendenzen ..., a.a.O., S.69 f., und ders.: Der Arbeitsstil ..., a.a.O., S.99 f.
  - 6) Siehe JDRV 1956, S.20, und K l u s a k , Gustav: Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1956, in: Raiffeisentag 1957, S.32.



brochen wurde. Diese Schwerpunktverlagerung ist einmal aus der Notwendigkeit zu erklären, dem steigenden Nachwuchsbedarf für hauptamtliche Positionen Rechnung zu tragen, zum anderen wirkte sich hier aber wohl auch der folgende Umstand aus; da nach dem anfänglichen Überangebot an Lehrstellenbewerbern und der damit gegebenen Auswahlmöglichkeit <sup>1)</sup> eine Verknappung eintrat, mußten gerade die ländlichen Kreditgenossenschaften aufgrund ihres - von der Bildungsstruktur auf dem Lande her gesehen - ungünstigen Nachwuchseinzugsgebietes und zudem ihrer begrenzten Anziehungskraft, die auf die relativ bescheidenen Betriebsgrößen zurückging, <sup>2)</sup> im Interesse der Gewinnung von Lehrlingen die Vorbildungsbedingungen niedriger halten als städtische Banken, <sup>3)</sup> während andererseits die angestrebte Modernisierung und Leistungssteigerung bei den Raiffeisengenossenschaften eine höhere Qualifikation der Mitarbeiter erforderte. Unter diesem Umständen lag es nahe, daß man sich vorrangig der Lehrlingsausbildung zuwandte und hier insbesondere eine Ergänzung des Unterrichts an den Berufsschulen nach der fachlichen und spezifisch genossenschaftlichen Seite hin durch eigene theoretische Unterweisung verfolgte.

Über die Unterweisung der Lehrlinge hinaus trat man auch einer Verstärkung der Schulungsintentionen im Bereich der Fort- und Weiterbildung hauptamtlicher Kräfte von Primär- genossenschaften näher. <sup>4)</sup> Allerdings kann noch nicht die Rede von klaren Vorstellungen über ein System vertikaler Fortbildungsmaßnahmen einerseits und horizontal gerichteter, berufsbegleitender Weiterbildungsveranstaltungen

---

1) Vgl. S c h a c k , Gerhard: Unser Lehrlingswesen, in: Raiff.-Rundschau, 2.Jg. (1950), S.68.

2) Es sei hier allerdings nicht verkannt, daß dieser Nachteil mit fortschreitender Entwicklung zumindest teilweise durch den Aspekt kompensiert wurde, in den Darlehenskassen die verschiedenen Bereiche des Bankgeschäfts noch von Grund auf erlernen und überblicken zu können.

3) Das wirkte sich dahingehend aus, daß im Gegensatz zu den Großbanken, Sparkassen und auch zu den gewerblichen Kreditgenossenschaften die Lehrlinge bei den Raiffeisenkassen vielfach nur Volksschulbildung besaßen. (Nach M e y e r h o l z , Heinrich: Lehrabschlußprüfungen befriedigten nicht. Schärfere Auslese der Lehrstellenbewerber ist dringend erforderlich!, in: Raiff.-Rundschau, 9.Jg. (1957), S.78; siehe auch die Übersicht bei K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.132.)

4) Vgl. z.B. W a i d e l i c h , W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.50 und F e i n e i s e n , A.: Menschenführung ..., a.a.O., S.71 f.



andererseits sein. <sup>1)</sup> Je nach Dafürhalten der betreffenden Träger sowie ohne ersichtliche Rahmenordnung und weitgehende Koordination richteten sich die verschiedenen Bemühungen im wesentlichen auf eine Vervollständigung der fachlich-genossenschaftlichen Kenntnisse bei einzelnen Sachbearbeitergruppen und eine Konfrontation von Geschäftsführern namentlich aus dem Kreditsektor mit aktuellen Problemen und Aufgaben. Auch die Notwendigkeit einer Abstimmung dieser Schulungsvorhaben mit einer entsprechenden Stellenpolitik und Laufbahnplanung wurde angedeutet, <sup>2)</sup> jedoch ohne Entwicklung einer realisierbaren Lösungsmöglichkeit für dieses in Anbetracht der primär genossenschaftlichen Autonomie sehr schwierige Problem.

Die Verlagerung des Interesses auf die Schulung hauptamtlicher Mitarbeiter führte dazu, daß die Ausbildung ehren- und nebenamtlicher Rechner trotz fortbestehender Beachtung <sup>3)</sup> doch allmählich, gemessen an den Maßnahmen, an Bedeutung einbüßte - zwangsläufig eine Folge des Vordringens der hauptberuflichen Geschäftsleitung. Ungeachtet dessen zeigte sich, jedenfalls hinsichtlich der Agrargenossenschaften, keine Mindereinschätzung des ehrenamtlichen Elements, dem sogar als Führungsfaktor eine entscheidende Stellung zugeschrieben wurde. "Wenn die landwirtschaftlichen Genossenschaften in Zukunft bleiben wollen, wozu sie ihr Schöpfer bestimmt hat, dann muß die berufsständische und ehrenamtliche Führung erhalten bleiben." <sup>4)</sup> Wohl knüpfte man diese These an die Voraussetzung, daß Persönlichkeiten zur Verfügung stehen, die über die nötige wirtschaftliche Einsicht verfügen, <sup>5)</sup> doch erschien gerade eine derartige Bedingung in Anbetracht der wachsenden Betriebsgröße <sup>6)</sup> und Differenzierung der Geschäftstätigkeit

---

1) Diese These wird durch die noch zu behandelnden realen Maßnahmen auf diesem Gebiet erhärtet.

2) Vgl. W a i d e l i c h , W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.51.

3) Vgl. z.B. B a d i n g , A.: Probleme ..., a.a.O., S.34.

4) L a n g e n h e i m , K.: Die Aufgaben ..., a.a.O., S.125; siehe auch ebenda, S.110 f.

5) Vgl. ebenda, S.111.

6) Zu beachten ist hier auch der Umstand, daß sich durch die im Interesse der Rationalisierung eingeleitete Fusionsbewegung im Unterbau auch die Übersichtlichkeit, die bisher der örtliche Vereinsbezirk noch bot, verminderte, was die Führung zusätzlich erschwerte.

tigkeit nicht ohne Schwierigkeiten zu erfüllen. Überdies deutete, selbst wenn im Raiffeisensektor noch immer relativ kleine Genossenschaften vorherrschten, die auch im Falle hauptamtlicher Leitung zunächst keine völlige Verselbständigung der Geschäftsführer gegenüber den Verwaltungsorganen erwarten ließen, doch die Tendenz in Richtung auf eine sich verstärkende Wahrnehmung gestaltender Führungsfunktionen durch diese Berufs-genossenschafter und damit auf eine Ausdehnung ihrer Einflusssphäre hin. Als Aktionsbereiche für die Selbstverwaltung der Mitglieder im Vorstand und Aufsichtsrat zeichneten sich damit mehr die Festlegung der Grundzüge der Geschäftspolitik und vornehmlich die Überwachungsfunktion ab. <sup>1)</sup> Doch selbst die Wahrnehmung dieser Aufgaben stellte gerade in den größeren ländlichen Selbsthilfeunternehmungen und insbesondere bei Universalgenossenschaften <sup>2)</sup> Anforderungen, denen der Laie nicht ohne weiteres gewachsen sein konnte. Die angestrebte Belohnung des ehrenamtlichen Elements erwies sich demnach in erster Linie als ein Problem der Ausbildung. <sup>3)</sup> In Anbetracht der außerordentlich großen Zahl der zu erfassenden Personen zeichneten sich jedoch nur bescheidene Chancen für eine erfolgversprechende Verwirklichung der hier anstehenden Schulungsaufgabe ab. <sup>4)</sup>

- 
- 1) Diese Funktionsabgrenzung wurde - allerdings erst am Ende der hier zu beschreibenden Phase - für die Kreditgenossenschaften klar herausgearbeitet von N i c k e l , E.: Entwicklungstendenzen ..., a.a.O., S.71 f.; derartige eindeutige Stellungnahmen zum oben angeschnittenen Problem waren in früheren Jahren kaum anzutreffen.
  - 2) Bei größeren Universalgenossenschaften zeichnete sich sogar eine Überforderung der Geschäftsführer ab. Hier wurden im wesentlichen zwei Lösungsmöglichkeiten entwickelt: Entweder die Beibehaltung der Mehrzweckgenossenschaft unter interner Übertragung der Leitung des Warenssektors auf eine eigene verantwortliche Fachkraft (Vgl. F a u s t , Raymund: Vortrag über "Warenbezug und -absatz in der Dorfgemeinschaft", in: Raiffeisentag 1960, S.46 f.) oder die völlige Trennung des Geld- und Warengeschäfts (Siehe N i c k e l , E.: Entwicklungstendenzen ..., a.a.O., S.72.).
  - 3) Vgl. dazu W a i d e l i c h , W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.48, auch F e i n e i s e n , A.: Menschenführung ..., a.a.O., S.72 ff., und S c h a c k , Albrecht: Führungsprobleme im ländlichen Genossenschaftswesen dargestellt an der kurhessischen Raiffeisenbewegung. Diss. Berlin, Kassel 1959, S.84 ff.
  - 4) In dieser Hinsicht ist der skeptischen Einstellung von S c h a c k voll zuzustimmen. (Vgl. S c h a c k , A.: Führungsprobleme ..., a.a.O., S.86.)

Schließlich ist noch festzuhalten, daß erstmals eine Koordination der Schulung von Genossenschaftsmitarbeitern angeregt wurde; <sup>1)</sup> dem standen aber aufgrund der dezentralen Struktur der Raiffeisenorganisation erhebliche Schwierigkeiten entgegen, die sich in dieser Periode nicht annähernd überwinden ließen.

Neben den Bemühungen um eine Intensivierung der Schulungsarbeit wurde der Beratung von Primärgenossenschaften große Bedeutung beigemessen. Dabei ist herauszustellen, daß entsprechend den erwähnten Rationalisierungsbestrebungen die Betriebsberatung in den Vordergrund des Interesses rückte. <sup>2)</sup> Daneben hielt man auch eine ständige aktuelle Aufklärung der Mitarbeiter für zunehmend bedeutsam. <sup>3)</sup>

## 2. Ausbildung von Revisoren weiterhin im Vordergrund der Ziele für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralen

Der ausgeprägte Traditionalismus dieser Teilphase spricht auch aus den Bildungszielen für Mitarbeiter von Regional- oder Zentralinstituten. Der Schwerpunkt des Interesses lag hier wieder bei der Revisorenschulung. Die Ausbildung für andere Funktionsbereiche konnte demgegenüber noch nicht nennenswert an Beachtung gewinnen. Obgleich sich sowohl die Verbände wie die Zentralen schon allein durch den Ausbau ihrer Betreuungsleistungen, die Intensivierung des Verbundes und die Stärkung ihrer faktischen Führungskompetenzen <sup>4)</sup> einer Aufgabenerweiterung und entsprechenden Ausdehnung und Erhöhung der Anforderungen an ihren Mitarbeiterstab einschließlich der Spitzenkräfte gegenübersehen, wurde darin noch kein unmittelbarer Anlaß gesehen, die bisherige Schulungsarbeit in diesem Bereich wesentlich auszudehnen und zu intensivieren.

---

1) Vgl. dazu W a i d e l i c h , W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.56, und auch K l u s a k , G.: Bericht ... 1956, a.a.O., S.32.

2) Vgl. dazu u.a. K l u s a k , G.: Bericht ... 1955, a.a.O., S.41, ders.: Entwicklung ..., a.a.O., S.211, sowie JDRV 1956, S.19, und JDRV 1959, S.24; an der zuletzt genannten Stelle wird auch von Bemühungen um eine Beratung über zweckmäßigen Personaleinsatz berichtet.

3) Vgl. JDRV 1958, S.22.

4) Vgl. dazu P f ü l l e r , R.: Der Genossenschaftsverbund, a.a.O., S.35 ff., 104, 109 u. 120 ff.

Ebenso wie in der unmittelbar vorangegangenen Entwicklungsspanne war man primär um die Heranbildung von Prüfungskräften bemüht. Die Notwendigkeit dazu ergab sich schon rein quantitativ einmal infolge der kriegsbedingten Nachwuchslücke <sup>1)</sup> und zum anderen aufgrund des zunehmenden Bedarfs an Prüfern, der durch das Anwachsen der Revisions- und Beratungsfunktionen <sup>2)</sup> entstand und bis zum Ende dieser Periode anhielt. <sup>3)</sup> Auf der anderen Seite wuchs der Schwierigkeitsgrad der Revisionen; als Ursachen hierfür wurden neben der Betriebsgrößenerweiterung bei den Primärgenossenschaften die bereits nach 1930 vertretene Ausdehnung der Prüfung auf die Zweckmäßigkeit unternehmenspolitischer Entscheidungen und schließlich auch die Differenzierung der Steuervorschriften genannt. <sup>4)</sup> Das unterstützte ebenfalls die Tendenz zu einer Intensivierung der Schulungsbemühungen.

- 
- 1) Nach G r i e s s e r : Ausbildung von Prüfungsdienstanzwärtlern und Auffrischung der Kenntnisse der vom Kriege zurückgekehrten Prüfer, in: Verhandlungsbericht über die Tagung des Pachausschusses für Prüfungswesen am 31. Juli 1947 in Stuttgart. Hrsg. Arbeitsgemeinschaft der deutschen ländlichen Genossenschaften - Raiffeisen -, Bonn, (Bonn 1947), S.37.
  - 2) Es wurde allerdings auch darauf hingewiesen, daß sich die Revisoren darüber hinaus zu Lasten der eigentlichen Prüfungstätigkeit immer noch über Gebühr mit Buchungs- und Bilanzierungsarbeiten befassen mußten, (Nach S c h m i d t , Ferdinand: Stand des genossenschaftlichen Prüfungswesens, in: Raiffeisentag 1953, S.25.) was den Personalbedarf zusätzlich erhöhte.
  - 3) Vgl. K l u s a k , Gustav: Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1954, in: Raiffeisentag 1955, S.32, und ders.: Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1958, in: Raiffeisentag 1959, S.37. - Der wachsende Bedarf an Prüfungskräften wird allein schon daraus ersichtlich, daß der Bestand an Revisoren bei den Regionalverbänden von 507 Ende 1947 auf 944 Ende 1959 anstieg; (Nach JDRV 1945 - 1948, S.16, und JDRV 1959, S.29.) in diesem Neuzugang ist der um ein mehrfaches höhere Ersatzbedarf beispielsweise infolge Fluktuation oder Versetzung in den Ruhestand noch nicht enthalten. (Siehe dazu auch K l u s a k , Gustav: Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1959, in: Raiffeisentag 1960, S.36.)
  - 4) Vgl. z.B. L a n g e n h e i m , K.: Aufgaben ..., a.a.O., S.13, G r i m m i n g e r , Eugen: Diskussionsbeitrag zu den Vorträgen von Konrad L a n g e n h e i m und Gustav D a h r e n d o r f , in: ZgGenW, Bd.4 (1954), S.34 f., sowie JDRV 1954, S.19, und JDRV 1958, S.28.



Die eben gekennzeichnete Entwicklung hatte auch Einfluß darauf, daß - aus Gründen der Gewinnung hochqualifizierter Revisionskräfte - der Unterstützung geeigneter Mitarbeiter bei der Vorbereitung auf das Wirtschaftsprüferexamen erhöhte Bedeutung beigemessen wurde. In erster Linie ging das allerdings auf den Erlaß des Gesetzes über Wirtschaftsprüfer im Genossenschaftswesen vom 17. Juli 1952 <sup>1)</sup> zurück. <sup>2)</sup> Den Aufbau eigener Schulungsmaßnahmen hierfür verfolgte man jedoch nur kurzzeitig. Dagegen wurden - ähnlich wie nach 1933 - Veranstaltungen zur Weiterbildung gehobener Kräfte aus dem Prüfungsdienst für notwendig angesehen. <sup>3)</sup>

Für andere Mitarbeitergruppen von Verbänden oder Zentralen sind keine bemerkenswerten vergleichbaren Zielsetzungen festzustellen. Zwar deutete H e r m e s bereits 1952 die Notwendigkeit einer Erweiterung der bisherigen Konzeption auf die Schulung des gehobenen Nachwuchses überhaupt an, <sup>4)</sup> doch zeigten sich innerhalb der hier zu behandelnden Zeitspanne nur wenige Ansatzpunkte dafür. Hervorgehoben sei das Bemühen um einen systematischen fachlich spezialisierten Erfahrungsaustausch bei den Pflanzenschutzsachbearbeitern der Hauptgenossenschaften, bei den Rationalisierungskräften der Verbände <sup>5)</sup> und - noch zögernd - auch bei den regionalen Schulungsleitern <sup>6)</sup> mit dem Ziel der Erörterung aktueller Fragen des jeweiligen Tätigkeitsbereiches und der Gewinnung gemeinsamer Aktionsrichtlinien. <sup>7)</sup>

---

1) BGBI I 385.

2) Siehe JDRV 1951, S.21, JDRV 1957, S.27, und K l u s a k , G.: Bericht ... 1956, a.a.O., S.32.

3) Vgl. K l u s a k , G.: Bericht ... 1955, a.a.O., S.42.

4) Vgl. H e r m e s , A.: Ansprache, a.a.O., S.107.

5) Maßgeblich hierfür war die Intensivierung der Betriebsberatung.

6) Darin darf ein Indiz für eine zunehmende Beachtung der Bildungsarbeit in der Raiffeisenorganisation gesehen werden.

7) Zum Nachweis sei auf die bei der Behandlung der entsprechenden Maßnahmen angeführten Zitate verwiesen. (Siehe unten, S.347.) Neben den oben genannten Intentionen können noch die Bestrebungen der württembergischen Raiffeisenorganisation erwähnt werden, die darauf abzielten, die Mitarbeiter des dortigen Verbandes und der Zentralen gemeinsam mit dem Genossenschaftswesen näher vertraut



In Hinsicht auf diese gegenüber früheren Phasen nicht wesentlich weiterentwickelte Zielkonstellation wird es verständlich, daß man den Aufbau einer planvollen Personalpolitik ebenfalls noch vernachlässigte. Es finden sich jedenfalls keine Hinweise, die einen anderen Schluß zuließen. Als ein Ansatz dürfte lediglich die bereits 1947 vertretene Forderung gelten, in Verbindung mit der Prüferschulung für entsprechende Aufstiegsmöglichkeiten zu sorgen und dadurch einer Abwanderung befähigter Revisoren vorzubeugen; <sup>1)</sup> es fehlen aber konkrete Anhaltspunkte dafür, inwieweit dies künftig beachtet wurde.

Im übrigen sei von den Zielsetzungen im Bereich der Aufklärung und Beratung nur eine neue und unseres Erachtens künftig an Aktualität gewinnende Anregung von D r a h e i m vermerkt. Im Zusammenhang mit der Forderung nach einer übergeordneten Gesamtplanung im ländlichen Genossenschaftswesen wurde von ihm erstmals der Gedanke angedeutet, der Führungsspitze der Raiffeisenorganisation fundierte Orientierungshilfen für ihre Entscheidungen an die Hand zu geben. <sup>2)</sup>

### III. Genossenschaftliche Aufklärung Außenstehender, vornehmlich der Jugend - Förderung der Genossenschaftswissenschaft

Über die internen Bildungsbestrebungen hinaus verfolgte man weiterhin eine genossenschaftliche Aufklärung von Außenstehenden, zumal die bisher hier erzielten Resultate recht bescheiden waren, wie die

---

zu machen und die persönlichen Kontakte zu verbessern; (Vgl. W a i d e l i c h , W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.48.) wenn- gleich gerade letzteres dem dringlichen, (Vgl. W e i p p e r t , G.: Zur Soziologie ..., a.a.O., S.137 f.) indes keineswegs selbstverständlichen engen Zusammenwirken von Verband und Hauptgenossenschaften förderlich sein mochte, so stellt sich doch allgemein die Frage, ob auf diesem Weg eine nachhaltige individuelle Leistungssteigerung der bei Verbänden und Hauptgenossenschaften Tätigen zu erreichen ist; u.E. bedarf es dazu doch eines nach Funktionsbereichen differenzierten Vorgehens.

- 1) So M ü l l e r : Diskussionsbeitrag zum Referat von G r i e s s e r : Ausbildung von Prüfungsdienststanwärttern und Auf- frischung der Kenntnisse der vom Kriege zurückgekehrten Prüfer, in: Verhandlungsbericht über die Tagung des Fachausschusses für Prüfungswesen am 31. Juli 1947 ..., a.a.O., S.41.
- 2) Vgl. dazu D r a h e i m , G.: Die Raiffeisengenossenschaften ..., a.a.O., S.54. Daran wird noch mehrfach und ausführlicher an- zuknüpfen sein. (Siehe unten, S.305 f. u. 458.)

in der Öffentlichkeit noch sehr verbreitete Unkenntnis über das ländliche Genossenschaftswesen zeigte. <sup>1)</sup> Nach Wegfall der politisch-ideologischen Verbrämung und Umfassung der Genossenschaftsidee knüpfte man nun wieder bei den vor 1933 verfolgten Zielsetzungen an.

So galt die Gewinnung der ländlichen Jugend vor allem aus Gründen der Nachwuchssicherung auch jetzt als einer der wichtigsten Ansatzpunkte. Ein bevorzugtes Medium blieben dabei die Schulen. <sup>2)</sup> Nun zeichneten sich aber für die Realisierung dieses Vorhabens aufgrund der in der Raiffeisenorganisation auch in Anbetracht erheblicher Abschwächung noch relevanten Tendenzen zur Erhaltung emotionaler und ethischer Bindungen einerseits und der skeptischen und - auch hinsichtlich des Genossenschaftswesens - eher sachlichen Argumenten als gefühls- oder gesinnungsorientierten Appellen zugänglichen Grundeinstellung der jungen Generation <sup>3)</sup> andererseits doch gewisse Schwierigkeiten ab. Es wurde zwar durchaus erkannt, daß man unter diesen Umständen versuchen mußte, das Interesse der Jugend durch eine Aufklärung zu wecken, die an den ökonomischen Funktionen und Möglichkeiten der genossenschaftlichen Kooperation anknüpfte, doch gab es Stimmen, die für eine gleichzeitige Berücksichtigung ideeller, namentlich gemeinschaftsbezogener Gesichtspunkte plädierten. <sup>4)</sup>

Demgegenüber darf als besonderes Merkmal der Nachkriegsentwicklung

---

1) Darauf verwies insbesondere A d e n a u e r , Konrad: Ansprache, in: Raiffeisentag 1953, S.69.

2) Vgl. u.a. G m e l i n , W.: Probleme ..., a.a.O., S.215 f., S c h a c k , G.: Die Werbung ..., a.a.O., S.91 ff., und K l u s a k , G.: Bericht ... 1956, S.32.- Im übrigen sei hier angemerkt, daß nach den einer früheren Periode vorbehaltenen Bemühungen um einen Ausbau des ländlichen Schulwesens selbst nunmehr namentlich in Bayern ein Interesse an der Förderung des Schulbesuchs und der Unterrichtsgestaltung bekundet wurde. (Vgl. S i n g e r , J.: Praktische Auswirkungen ..., a.a.O., S.31 f.)

3) Siehe dazu insbesondere W e i p p e r t , G.: Die kulturellen Aspekte ..., a.a.O., S.173 f., und auch R a e d e r - s c h e i d t : Die Bedeutung der Jugend für die Gemeinschaftsarbeit, unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftswesens, in: Raiffeisentag 1958, S.42.

4) Vgl. z.B. R a e d e r s c h e i d t : Die Bedeutung ..., a.a.O., S.43 ff., und S c h a c k , G.: Selbsthilfe ..., a.a.O., S.140 f.

im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit der Raiffeisenorganisation - und das gilt ebenso für die anderen deutschen Genossenschaftssparten - das erheblich aktivierte Interesse gelten, das nun der Berücksichtigung des Genossenschaftswesens in Lehre und Forschung an den Hochschulen entgegengebracht wurde. <sup>1)</sup> Als Beweggründe dafür lassen sich die Vorsorge für den Bedarf an akademischem Führungsnachwuchs <sup>2)</sup> und die Gewinnung von praktisch verwertbaren Erkenntnissen aufgrund der wissenschaftlichen Analyse genossenschaftlicher Probleme erkennen.

Schließlich ist die generelle Meinungspflege zu nennen, die in Anbetracht des seither geringen Publizitätseffekts des ländlichen Genossenschaftswesens als eine wichtige Aufgabe gewertet wurde. <sup>3)</sup>

### C. Organisation des Bildungswesens

#### I. Mitgliederaufklärung und -beratung sowie betrieblich-praktische Lehrlingsschulung als Hauptfunktionen der Einzelgenossenschaften

Die bisherige föderalistische Organisationsstruktur des Bildungswesens blieb auch in der Berichtszeit weitgehend erhalten. Für die Primärgenossenschaften stellte weiterhin die Mitgliederarbeit den Schwerpunkt dar, wobei der Wegfall der politisch-ideologischen und die Verminderung ethischer Ziele durch die steigende Bedeutung der genossenschaftlich-ökonomischen Beratung speziell im Agrarsektor kompensiert wurden. <sup>4)</sup> Zunehmend an Bedeutung gewann daneben die betrieblich-praktische Ausbildung von Bank- und kaufmännischen Lehrlingen. Diese Entwicklung wurde nach dem Kriege durch das Betriebsgrös-

- 
- 1) M e u l e n b e r g h deutete das bereits 1949 an. (Vgl. M e u l e n b e r g h , G.: Bericht über die Gründung ..., a.a.O., S.20.)
  - 2) Dieses Motiv traf allerdings nur zum Teil zu, da - wie der Verfasser mehrfach aus Gesprächen mit Praktikern in Erfahrung brachte - von maßgebender Seite verschiedentlich noch eine meist emotional oder persönlich begründete Aversion gegen die Heranziehung von Hochschulabsolventen anzutreffen war.
  - 3) Siehe u.a. R e i c h a r d t , Fritz: Werbung und Presse in der Raiffeisen-Organisation, in: Raiffeisentag 1950, S.49; vgl. auch die grundsätzlichen Ausführungen von W e i p p e r t , G.: Zur Soziologie ..., a.a.O., S.140.
  - 4) Die Primärgenossenschaften galten wegen ihrer weitverzweigten und dichten Streuung als besonders geeignet, hier auf breiter Basis mit Erfolg zu wirken. (Siehe R ( e i c h a r d t ) , F(ritz): Vor großen Aufgaben, in: Raiff.-Rundschau, 4.Jg. (1952), S.49.)

senwachstum der Primärgenossenschaften und durch den Trend zu hauptamtlicher Leitung begünstigt. <sup>1)</sup>

## II. Schwerpunktverlagerung im Mittelbau zugunsten der überbetrieblich-theoretischen Ausbildung von Genossenschaftslehrlingen - Verbreitete Errichtung regionaler Schulen

Hauptträger der regionalen Bildungsfunktionen blieben die Verbände, <sup>2)</sup> deren bisheriger Aufgabenbereich sich noch dadurch vertiefte, daß nun - abgesehen von der intensivierten Betriebsberatung - die Schulung der hauptamtlichen Genossenschaftsmitarbeiter, vornehmlich der Lehrlinge, eine beachtliche Ausweitung erreichte. <sup>3)</sup> Die Trägerautonomie im Mittelbau wurde nicht eingeschränkt.

Hervorzuheben ist die Errichtung neuer Bildungsinstitutionen, insbesondere von Genossenschaftsschulen, den künftigen Hauptträgern der Bildungsarbeit bei den Verbänden. <sup>4)</sup> Aus dem in Tabelle 32 - soweit zu ermitteln - vorgelegten Überblick läßt sich entnehmen, daß 10 von 13 Regionalverbänden bis Ende 1966 über eine eigene Schule verfügten; <sup>5)</sup> die Mehrzahl von ihnen wurde im Berichtszeitraum gegründet. Charakteristisch für diese jeweils mit einem Internat verbundenen

- 1) Die Ausbildung von Banklehrlingen konnte durch hauptamtlich geleitete Darlehenskassen ohne und mit Warenverkehr erfolgen, während für die kaufmännischen Lehrlinge nur letztere sowie die speziellen Warengenossenschaften in Betracht kamen. Als quantitatives Kriterium für die Eignung einer Genossenschaft als Lehrstätte setzte man analog zur bisherigen Regelung jeweils eine Mindestbilanzsumme von DM 200 000,- für den Regelfall fest. (Vgl. dazu Seifert, Arthur: Ausbildung von genossenschaftlichem Nachwuchs, in: Raiff.-Rundschau, 3.Jg. (1951), S.41.)
- 2) Die Bildungsaufgaben der Verbände wurden - mehr oder minder detailliert aufgeführt - erneut in den Satzungen verankert. (Vgl. z.B. § 4 der Satzung des Bayer. Raiffeisenverbandes ..., a.a.O., und § 4 der Satzung des Raiffeisenverbandes Mittelrhein e.V. in Koblenz, (Koblenz) 1955.)
- 3) Klusak ordnete die Schulung von Berufsgenossenschaftlern für den Unterbau klar den auf regionaler Ebene dezentral wahrzunehmenden Funktionen zu. (Vgl. Klusak, G.: Entwicklung ..., a.a.O., S.207.)
- 4) So auch Hermes, A.: Die Hauptprobleme ..., a.a.O., S.74. Diese Institutionen beschränkten sich allerdings im wesentlichen auf die theoretische Schulung; sie dürfen daher nicht als regionale Bildungszentren im weitesten Sinne angesehen werden, wie sie etwa Gmelin mit seinem vielseitigen Aufgabenbündel skizzierte, das den Schulen eine breit angelegte Lenkungs- und Koordinationsfunktion für das Bildungswesen in den Verbänden zuwies. (Vgl. Gmelin, W.: Probleme ..., a.a.O., S.216.)
- 5) Meyerholz spricht demgegenüber von 12 Schulen (Siehe

Tabelle 32

## Schulungseinrichtungen bei den Regionalverbänden

Stand: 31.12.1966<sup>1)</sup>

| Lfd. Nr.                                                                                                       | Verband      | Sitz der Schulungseinrichtung | Eröffnungsjahr    | Kapazität                              |                         | Zahl der Lehrkräfte |                   | Kosten je Institution im Jahre 1965 |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------|-------------------|----------------------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------|-------------------------------------|---------------|
|                                                                                                                |              |                               |                   | Zahl der parallel durchführbaren Kurse | Maximale Teilnehmerzahl | hauptamtl. Tätige   | nebenamtl. Tätige |                                     |               |
|                                                                                                                |              |                               |                   |                                        |                         |                     |                   |                                     |               |
| I. Ständige Genossenschaftsschulen                                                                             |              |                               |                   |                                        |                         |                     |                   |                                     |               |
| 1                                                                                                              | Hannover     | Isernhagen                    | 1956              | 1                                      | 36-40                   | 36-40               | -                 | 10                                  | 129 000,-     |
| 2                                                                                                              | Kiel         | Rendsburg                     | 1962              | 1                                      | 24                      | 24                  | 1                 | 15                                  | 112 000,-     |
| 3                                                                                                              | Oldenburg    | Rastede                       | 1952              | 2                                      | 30                      | 60                  | 2                 | 1                                   | 220 000,-     |
| 4                                                                                                              | Münster      | Münster                       | 1954              | 1                                      | 60-65                   | 60-65               | 1                 | 5                                   | 272 110,-     |
| 5                                                                                                              | Köln         | Forsbach                      | 1965              | 2                                      | 30                      | 60                  | 1                 | 8                                   | 363 600,-     |
| 6                                                                                                              | Kassel       | Kassel*                       | 1938*             | 2                                      | 20-30                   | 40-60               | 2                 | 10-20                               | ?             |
| 7                                                                                                              | Karlsruhe    | Karlsruhe                     | 1953              | 2**                                    | 25**                    | 50**                | 1                 | ?                                   | 106 760,-     |
| 8                                                                                                              | Stuttgart    | Hohenheim***                  | 1953***           | 3                                      | 35                      | 105                 | 2                 | 20                                  | ?             |
| 9                                                                                                              | München      | Hohenkammer <sup>+</sup>      | 1937 <sup>+</sup> | 2                                      | 25                      | 50                  | 5                 | ?                                   | ?             |
| 10                                                                                                             | Koblenz      | Koblenz                       | 1955              | 2                                      | 24                      | 48                  | 1                 | 15                                  | ?             |
| Insgesamt                                                                                                      |              |                               |                   | 18                                     | 309-328                 | 533-562             | 16                | (> 84)                              | (1 203 470,-) |
| II. Sonstige laufend oder zeitweise verfügbare Schulungseinrichtungen genossenschaftseigener oder externer Art |              |                               |                   |                                        |                         |                     |                   |                                     |               |
| 11                                                                                                             | Frankfurt    | Friedrichsdorf <sup>++</sup>  | 1961              | 2                                      | 50                      | 100                 | -                 | 10                                  | ?             |
| 12                                                                                                             | Ludwigshafen | Ludwigshafen <sup>+++</sup>   | 1959              | 1                                      | 35                      | 35                  | 1                 | 10                                  | 10 000,-      |
| Insgesamt                                                                                                      |              |                               |                   | 3                                      | 85                      | 135                 | 1                 | 20                                  | (> 10 000,-)  |
| III. Keine Schule                                                                                              |              |                               |                   |                                        |                         |                     |                   |                                     |               |
| 13                                                                                                             | Saarbrücken  | -                             | -                 | -                                      | -                       | -                   | -                 | -                                   | -             |
| Gesamtsumme                                                                                                    |              |                               |                   | 21                                     | 394-413                 | 668-697             | 17                | (> 104)                             | (1 213 470,-) |

\* Ursprünglich in Marburg; Gründungsjahr teilweise auch mit 1937 angegeben.

\*\* Nach dem 1966 erfolgten Umbau.

\*\*\* Vorläufer der Schule Hohenheim war die 1947 errichtete Genossenschaftsschule Schrozberg.

<sup>+</sup> Die Schule des bayer. Verbandes bestand als Rechenschule ohne eigenes Gebäude bereits seit 1909 in München.<sup>++</sup> Die Hessische Landvolk-Hochschule Friedrichsdorf im Taunus steht dem Frankfurter Verband jeweils im Frühjahr und Herbst für einen Monat zur Abhaltung von Lehrgängen zur Verfügung. Der Bau einer genossenschaftseigenen Schule ist geplant.<sup>+++</sup> Schulungsraum im Raiffeisenhaus Ludwigshafen.

(&gt;) Mehr als ...

1) Die Daten sind zum größten Teil den Ergebnissen einer Umfrage über den Stand des Bildungswesens im Unter- und Mittelbau der Raiffeisenorganisation zum Ende des Jahres 1965 entnommen, die der Verfasser im Juli 1966 durchführte und die mit Ausnahme des Verbandes Koblenz, der sich dazu infolge Arbeitsüberlastung nicht in der Lage sah, von allen Regionalorganisationen hinreichend beantwortet wurde. (Im folgenden zitiert als Umfrage 1966.) Weitere Quellen: Scherer, A.: Raiffeisen in Kurhessen, a.a.O., S.246, Auskunft des DEV vom 9.6.1961, JdRV 1965, S.128 f., Genossenschaftsschule Karlsruhe in neuem Kleid. Durch Umbau optimale Lösung für die nächsten Jahre geschaffen. In: Mitteilungsblatt des Raiffeisenverbandes Baden e.V., Karlsruhe und der genossenschaftlichen Zentralinstitute (Im folgenden zitiert als Mitglbl. Baden.), (1966), F.12, S.6; vgl. auch eine entsprechende, (den Stand etwa um 1960 wiedergebende Tabelle bei K a t h e, R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.48.



Ausbildungsstätten <sup>1)</sup> ist die geringe Zahl der hauptamtlichen Lehrkräfte und damit zwangsläufig eine umfangreiche Einschaltung von Praktikern in den Unterrichtsbetrieb. <sup>2)</sup> Die Verbände können über die Tätigkeit ihrer Genossenschaftsschulen <sup>3)</sup> autonom, insbesondere ohne bindende Anweisung von zentraler Seite aus, bestimmen und machten davon zunächst auch vollen Gebrauch; dieses Vorgehen erwies sich jedoch im weiteren Verlauf offensichtlich als nicht vollauf zweckmäßig, da man bald eine Koordination und Arbeitsteilung unter den genossenschaftlichen Lehranstalten für notwendig erachtete. <sup>4)</sup>

Neben den Schulen sind verschiedene spezielle Beratungsabteilungen zu nennen, die nach früherem Vorbild von den Regionalverbänden und auch von Zentralen unterhalten wurden. <sup>5)</sup> Dabei verdient der Auf- oder Ausbau von Betriebsberatungsstellen als Folge der zunehmenden Bedeutung dieses Arbeitszweiges besondere Beachtung. <sup>6)</sup>

---

Meyerholz, Heinrich: Raiffeisen-Genossenschaften. Die ländlichen Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Ein Leitfaden, Neuwied 1964, S.117.) und bezieht dabei offenbar die Bildungseinrichtungen der Verbände Frankfurt und Ludwigshafen mit ein. Diese Zurechnung mag für den Schulungsraum des letzteren noch vertretbar erscheinen, jedoch nicht im Falle des Frankfurter Verbandes, da es sich hier um eine externe Institution handelt.

- 1) Waideleich schreibt den Genossenschaftsschulen aufgrund dieser Koppelung eine besondere erzieherische Bedeutung im Sinne der "Weckung eines guten genossenschaftlichen Geistes" (Waideleich, W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.53.) zu, ohne das allerdings inhaltlich zu präzisieren.
- 2) Siehe dazu und insbesondere hinsichtlich der damit verbundenen pädagogischen Problematik Kathe, R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.133 ff.; vgl. auch die Auffassung von Waideleich, W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.52 f.
- 3) Die Genossenschaftsschulen fungieren als Organ des jeweiligen Verbandes und sind letztlich gegenüber dessen Vorstand weisungsgebunden. (Vgl. Waideleich, Walther: Schulung und Bildung im Bereich des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens, in: Mönnich, H.-J., Voßschmidt, Th., Waideleich, W.: Probleme ..., a.a.O., S.31.)
- 4) Siehe insbesondere Waideleich, W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.56. - Weitere Ausführungen zu diesen Lehranstalten finden sich unten, S.447 ff.
- 5) Vgl. auch Lochner, Hans: Die heutige Bedeutung der Prüfungsverbände im landwirtschaftlichen Genossenschaftswesen, in: ZgGenW, Bd.3 (1953), S.123 f.
- 6) Vgl. dazu JDRV 1955, S.17.

### III. Theoretische Prüfernachwuchsschulung weiterhin Hauptaufgabe im Oberbau - Ansätze einer Funktionserweiterung

Die nach 1945 von der Zentralorganisation übernommenen Aufgaben im Bereich der Schulung, Information und Beratung zeigten in Art und Verteilung auf die Träger zunächst keine grundlegende Änderung. Der Hauptanteil entfiel wieder auf den Spitzenverband, <sup>1)</sup> der sich mit der anfangs gewährten Beschränkung im Schulungswesen auf die theoretische Revisorennachwuchsausbildung an die vom Generalverband begründete und nach 1933 erneut aufgegriffene Tradition hielt. In der Folge zeigten sich aber einige bemerkenswerte Erweiterungstendenzen. Abgesehen von einer stärkeren Mitwirkung bei der Bildungsarbeit für die Mitglieder, an der auch die Deutsche Raiffeisen-Warenzentrale Anteil hatte, übernahm der DRV wie schon in der vorangegangenen Phase der Reichsverband - Raiffeisen die systematische Weiterbildung von Führungskräften aus dem Prüfungsdienst und - als Neuerung - von Leitern größerer Kreditgenossenschaften; auch die mittelbare Einschaltung in die genossenschaftliche Lehrlingsausbildung und die maßgebliche Beteiligung an der Schulung von Nachwuchskräften der Obst- und Gemüseverwertungsgenossenschaften seien hier angeführt, <sup>2)</sup> zumal gerade die Einbeziehung von Mitarbeitern der Primärgenossenschaften in die Schulungsaufgaben des Spitzenverbandes zu einem wesentlichen Kennzeichen der darauffolgenden, die gegenwärtige Situation mit umfassenden Periode wurde. <sup>3)</sup>

Die Gestaltung der im Oberbau anfallenden Bildungsarbeit oblag den jeweils zuständigen Fachreferaten des betreffenden Trägers; unter ihnen ist die im Jahre 1955 errichtete Abteilung Betriebswirtschaft des DRV besonders zu erwähnen, die der Intensivierung der Beratung

- 
- 1) Ähnlich wie bei den Regionalverbänden wurden auch die dem Spitzenverband zufallenden Bildungsaufgaben in allgemeiner Form durch die Satzung fundamentiert. (Vgl. § 3 der Satzung des Deutschen Raiffeisenverbandes ..., a.a.O.)
  - 2) Damit zeigten sich erstmals seit der Schließung der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule im Jahre 1936 wieder Ansätze einer zentralen Wahrnehmung von Schulungsaufgaben für Genossenschaftsmitarbeiter.
  - 3) K l u s a k deutete die Möglichkeit dieser Entwicklung bereits 1958 kurz an. (Siehe K l u s a k , G.: Entwicklung ..., a.a.O. S.207 f.)

auf diesem Gebiet Rechnung tragen sollte. <sup>1)</sup> Ein eigenes, mit Lenkungs- oder Koordinationsfunktionen für den Spitzenverband ausgestattetes Bildungsreferat bestand nicht. Dagegen traf man aber mit den Regionalorganisationen die Übereinkunft, unter Beteiligung des Mittelbaus ein gemeinsames Gremium zu schaffen, das sich mit dem Schulungswesen der Gesamtorganisation zu befassen hatte. Im Jahre 1956 konstituierte sich auf Betreiben des Fachausschusses für genossenschaftliches Organisations- und Verbandswesen ein Unterausschuß für Nachwuchsförderung und -schulung, in dessen Zuständigkeit zunächst "sämtliche Aufgaben der Schulung von Angestellten sowohl der Genossenschaften als auch der Verbände und der Zentralinstitute und alle sonstigen Nachwuchsfragen" <sup>2)</sup> fallen sollten, wobei es insbesondere auch um die Koordination der regionalen Schulungsmaßnahmen ging. Der Ausschuß stellte zweifellos ein Novum in der Geschichte des ländlichen Genossenschaftswesens dar. Nun wurde aber die Autonomie der lokalen, regionalen und zentralen Bildungsträger durch dieses Gremium keineswegs beeinträchtigt, da es nur Empfehlungen fassen konnte und mehr eine beratende Funktion ausübte. Weil somit die Verwirklichung der hier erzielten Vereinbarungen von der Bereitwilligkeit der jeweils betreffenden Gliedgebilde des Raiffeisensektors abhing, waren die Chancen für die Effizienz dieses Unterausschusses von vornherein sehr vorsichtig zu beurteilen, zumal angesichts des im ländlichen Genossenschaftswesens - besonders im Mittelbau - noch sehr verbreiteten Eigenständigkeitsbewußtseins das Vorherrschen eines echten Interesses für eine koordinierte gemeinsame Aktivität <sup>3)</sup> nicht gesichert erscheinen konnte. Das schließt zwar gewisse Erfolge auf einzelnen Gebieten nicht aus, doch erreichte man in dieser Periode - wie sich aus der folgenden Behandlung der Maßnahmen erkennen läßt - bestenfalls eine Abschwächung, aber keine Beseitigung der In-

---

1) Nach JDRV 1955, S.17.

2) JDRV 1956, S.19.

3) Es sei nicht verkannt, daß die unterschiedlichen Gegebenheiten in den einzelnen Verbandsbezirken auch eine Differenzierung in der Schulungs- und Beratungsarbeit verlangen, doch läßt das u.E. im Interesse der Stärkung der Gesamtorganisation durchaus eine weitgehende Abstimmung, Vereinheitlichung und nicht zuletzt Arbeitsteilung zu.

homogenität und des noch vielfach punktuellen Charakters der Schulungsarbeit. <sup>1)</sup>

Im Gegensatz zu den zahlreichen Schulgründungen im Mittelbau sah man beim Spitzenverband davon ab, ein entsprechendes zentrales Bildungsinstitut zu errichten, <sup>2)</sup> wie es die Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule darstellte. Als Ansatz dazu darf lediglich die Einrichtung eines für die Prüferschulung bestimmten Unterrichtsraumes beim DRV - vergleichbar mit der Revisorenausbildungsanstalt des Generalverbandes - <sup>3)</sup> gelten. <sup>4)</sup> Diese Zurückhaltung läßt sich zum Teil aus der ursprünglichen, von der Vorperiode übernommenen Beschränkung auf die Prüferausbildung verstehen; sie erscheint auch noch vertretbar, wenn man die geschilderte Erweiterung der Schulungsaufgaben im Oberbau bis zum Ende dieser Phase zugrunde legt. Andererseits deuten die föderalistische Struktur des ländlichen

- 
- 1) Vgl. zu diesen Unterausschuß auch K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.115 f.; K a t h e teilt die oben vertretene skeptische Einstellung hinsichtlich der Wirksamkeit dieses Gremiums.
- 2) G m e l i n entwarf 1951 - allerdings nur sehr skizzenhaft - einen ersten Gestaltungsvorschlag für eine Bildungsanstalt auf Bundesebene, von der die richtungweisenden Impulse für die Entwicklung des Bildungswesens innerhalb der Raiffeisenorganisation ausgehen sollten; (Siehe G m e l i n , W.: Probleme ..., a.a.O., S.216.) seine Gedanken fanden aber keinen erkennbaren Widerhall.
- 3) Dafür sprechen die in beiden Fällen gegebene Beschränkung auf die Prüfer, der nur zeitweise laufende Unterrichtsbetrieb und die kaum ausgeprägte Institutionalisierung, die sich beispielsweise im Fehlen eines eigenen, nur mit der Ausbildungsarbeit befaßten Lehrstabes äußert. Angesichts dieser Parallelen mag es daher in Anlehnung an die Bezeichnung Anstalt für die Bildungseinrichtung des Generalverbandes vertretbar erscheinen, wenn L o c h n e r bereits von einer Revisorenschule des DRV sprach; (Vgl. L o c h n e r , H.: Die heutige Bedeutung ..., a.a.O., S.123.) wir wollen diesen Terminus jedoch nicht aufgreifen.
- 4) Nachdem bereits 1947 eine entsprechende Anregung erfolgte, (Siehe L o c h n e r , Hans: Diskussionsbeitrag zum Referat von G r i e s s n e r : Ausbildung von Prüfungsdienstanzwärtlern und Auffrischung der Kenntnisse der vom Kriege zurückgekehrten Prüfer, in: Verhandlungsbericht über die Tagung des Fachausschusses für Prüfungswesen am 31. Juli 1947 ..., a.a.O., S.40.) richtete man 1952 im Neubau des Raiffeisenhauses in Bonn einen Unterrichtsraum ein, der bereits 1955 durch einen größeren Lehrsaal im Erweiterungsbaubau des Verwaltungsprüfer-Lehrgang 1955, in: Raiff.-Rundschau, 8.Jg. (1956), S.5.)



Genossenschaftswesens und hier vor allem die starke Stellung der Regionalorganisationen darauf hin, daß auch von dieser Seite Tendenzen gegen die Gründung einer zentralen Schule ausgingen.<sup>1)</sup> Allein wegen der zu erwartenden hohen Kosten war der Spitzenverband jedenfalls kaum in der Lage, ein derartiges Institut ohne das Placet des Mittelbaus zu errichten. An dieser Stelle drängt sich die Erinnerung auf, daß selbst Wilhelm Haas, der gemeinhin als Vorkämpfer des Dezentralisationsprinzips gilt, nachdrücklich die Notwendigkeit einer zentralen Bildungsstätte betonte, ohne darin eine Gefahr für die Selbständigkeit des Mittelbaus zu sehen.

Abschließend sei in diesem Zusammenhang - worauf bereits kurz Bezug genommen wurde -<sup>2)</sup> eine bemerkenswerte, allerdings in dieser Periode noch nicht realisierte Anregung kurz behandelt, die Dr. h. c. h. e. i. m. auf dem Raiffeisentag 1957 vortrug. Er empfahl hier, im Interesse einer zielstrebigsten aktiven Gestaltung der künftigen Entwicklung des ländlichen Genossenschaftswesens zentrale Planungsstäbe für die verschiedenen Fachgebiete zu bilden.<sup>3)</sup> Dieser Gedanke erscheint deswegen besonders interessant, da derartige Teams, die zu sogenannten braintrusts - ähnlich wie sie Back nachdrücklich befürwortet -<sup>4)</sup> ausgebaut werden könnten, als Informations-, Beratungs- und Projektierungszentren für die Spitzenkräfte der Raiffeisenorganisation künftig insofern große Bedeutung zu gewinnen vermögen, als sich auf diesem Wege wissenschaftlich fundierte Planungsentwürfe und Stellungnahmen erarbeiten lassen, die den Führungsorganen eine Orientierungshilfe für weittragende Entscheidungen bieten und in Anbetracht der allgemein zunehmenden Heranziehung wissenschaftli-

---

1) Vgl. auch K a t h e, R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.139.

2) Siehe oben, S.296.

3) Vgl. D r a h e i m, G.: Die Raiffeisengenossenschaften ..., a.a.O., S.54.

4) B a c k hat in seinem genossenschaftswissenschaftlichen Seminar an der Universität Erlangen-Nürnberg im Wintersemester 1966/67 und in persönlichen Gesprächen mit dem Verfasser mehrfach die Notwendigkeit derartiger Beraterstäbe und ihre Bedeutung für die genossenschaftlichen Führungsgremien unterstrichen.



cher Erkenntnisse und Methoden in der Unternehmensleitung immer weniger zu entbehren sind.

## D. Bildungsmaßnahmen\*

### I. Bildungsarbeit für Mitglieder

#### a. Weitgehende Beibehaltung der überkommenen Maßnahmen bei den Primärgenossenschaften - Erste Koordinierungsansätze

Die im Unterbau entfaltete Bildungsarbeit für die Mitglieder blieb auch in der hier zu behandelnden Periode sehr unterschiedlich <sup>1)</sup> infolge der individuell oft stark differierenden Bedingungen im Unterbau und nicht minder der - soweit nicht schon höherstufige Integrationsansätze vorlagen - nur durch die relevanten interdependenzbedingten Schranken begrenzten Autonomie der Einzelgenossenschaften, die selbst im Falle entsprechender Bestrebungen die Verwirklichung eines planvollen und koordinierten Vorgehens im Wege

---

\* Die eingangs erwähnte Untersuchung von K a t h e enthält sehr viel empirisches Material über die Gestaltung der Bildungsarbeit in dieser Phase. Deshalb soll hier aus Gründen der Vermeidung von Wiederholungen die Erörterung der Maßnahmen unter weitergehender Bezugnahme auf K a t h e sehr konzentriert erfolgen und nur im Bedarfsfalle noch ergänzt werden.

1) Auch für die Zeit nach 1945 bis zur Gegenwart entzieht sich diese Tätigkeit der Primärgenossenschaften allein schon wegen des Umfangs der dafür nötigen Erhebungen im Rahmen dieser Arbeit einer vollständigen quantitativen und qualitativen Erfassung, doch mag eine Globalbetrachtung den hier gebotenen Erfordernissen ebenfalls genügen, da es nicht so sehr um eine Detailuntersuchung, sondern vornehmlich um eine Gesamtschau der Entwicklungen und Probleme des ländlichen genossenschaftlichen Bildungswesens geht. Unter diesen Umständen läßt sich nun allerdings insbesondere die reale Verteilung der Gewichte zwischen fachlich-genossenschaftlicher Unterweisung und ethisch-sittlicher Förderung nicht klar ermitteln, zumal sich letztere ohnedies einer exakten Erfassung weitgehend entzieht; (So auch S o h a c k, G.: Selbsthilfe ..., a.a.O., S.49.) aufgrund der vorhandenen Indizien darf es aber als sicher gelten, daß der Schwerpunkt bei der den ökonomisch-kooperativen Sachnotwendigkeiten angepaßten Bildungsarbeit lag.

direkter Steuerung von übergeordneter Seite nicht zuließ. <sup>1)</sup> Immerhin wurde von Bemühungen berichtet, auf landwirtschaftlichem Gebiet in Zusammenarbeit mit staatlichen Beratungsstellen durch zwanglose Einwirkung auf die Primärgenossenschaften - beispielsweise durch Arbeitsgemeinschaften, regelmäßige Besprechungen und gedruckte Beratungshilfen - indirekt eine Abschwächung der differierenden Intensität und des punktuellen Charakters der einzelnen Maßnahmen zu erreichen; über die Erfolge äußerte man sich positiv. <sup>2)</sup>

Die Bildungsarbeit der Primärgenossenschaften für die Mitglieder umfaßte einmal globale Maßnahmen, wie - vielfach wieder mit personeller oder sachlicher Unterstützung durch Verbände und Zentralen - beispielsweise Vorträge und nunmehr im stärkeren Maße auch Filme <sup>3)</sup> im Rahmen genossenschaftlicher Veranstaltungen oder fachliche Vorführungen und Exkursionen, sowie andererseits individuelle Beratung durch die Mitarbeiter im Rahmen des Geschäftsverkehrs. Zwar geht es nicht an, mangels exakter Unterlagen allein aus der uneinheitlichen

- 
- 1) Damit kam dem Interesse und den Fähigkeiten der Führungskräfte im Unterbau, insbesondere den Geschäftsleitern, weiterhin eine Schlüsselposition für die Gestaltung der Mitgliederbeziehungen zur Genossenschaft generell, wie eine diesbezügliche empirische Untersuchung des Genossenschaftsinstituts Münster vom Jahre 1956 bestätigte, (Siehe dazu E r b e n , Edgar: Das Verhältnis der Mitglieder zu ihrer Genossenschaft, in: Raiff.-Rundschau, 12.Jg. (1960), S.70.) und speziell für die Art und Intensität der Bildungsaktivität gegenüber den Trägerwirtschaften zu.
  - 2) Hier ist vor allem auf entsprechende Initiativen bei den Verbänden Stuttgart und Karlsruhe hinzuweisen. (Vgl. dazu B a u - k n e c h t , B.: Stellung ..., a.a.O., S.92, und S e i - f e r , Arthur: Die Genossenschaft im Bauernhof. Genossenschaft und Wirtschaftsberatung, in: Raiff.-Rundschau, 6.Jg. (1954), S.279 f.
  - 3) K a t h e vermerkt, daß die Filmvorführungen den Besuch der genossenschaftlichen Veranstaltungen erhöhten. Die von ihm ausgewiesenen Zahlen über die Häufigkeit der Heranziehung des Filmmaterials zeigen allerdings eine unterschiedliche Streuung dieses Effekts; wenn beispielsweise von 1957 bis 1959 im Verbandsbezirk Münster der Genossenschaftsfilm "Wo ein Wille ..." in 146 Generalversammlungen mit 8760 Teilnehmern vorgeführt wurde, so war das bei einem Bestand von rund 1250 Genossenschaften (Nach JDRV 1958, S.98 f.) nicht eben viel; ein anderer Streifen, "Die Rede des Martin Link", wies demgegenüber von 1956 bis etwa 1960 immerhin rund 1,5 Mio. Besucher auf. (Nach K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.54 f.)

und punktuellen Anwendung dieser Maßnahmen zu folgern, daß damit den Erfordernissen nicht in befriedigender Weise entsprochen werden konnte, doch läßt sich aufgrund von Hinweisen aus der Raiffeisenorganisation selbst entnehmen, daß zumindest in den ersten Nachkriegsjahren noch erhebliche Mängel verbreitet waren.<sup>1)</sup> In der Folge zeichnete sich aufgrund der notwendigen Verstärkung der Beratung das Problem einer Überforderung vor allem der - soweit zuständig - ehren- und nebenamtlichen Mitarbeiter ab, jedenfalls bei Universalgenossenschaften. Das gerade hier neben den unerläßlichen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen bei der Breite der Beratungsskala nötige vielseitige und fundierte Fachwissen und seine ständig gebotene Erweiterung ließen es nicht gesichert erscheinen, ob eine sachgerechte Betreuung ohne spezialisierte Fachkräfte noch in vollem Maße zu bewältigen war.<sup>2)</sup> Von daher wird einmal die häufig geforderte Anlehnung an die staatliche Wirtschaftsberatung verständlich, zum anderen aber auch die künftig stärkere Einschaltung der Zentralen, die über das für ei-

1) Vgl. z.B. G m e l l i n , W.: Wir sind noch nicht soweit!, in: Raiff.-Rundschau, 3.Jg. (1951), S.139. Auch die in der Folgezeit häufigen Hinweise in genossenschaftlichen Veröffentlichungen über die Notwendigkeit einer verstärkten Mitgliedererziehung und -beratung lassen auf Unzulänglichkeiten schließen; zu diesem Ergebnis gelangt auch K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.57. In diesem Zusammenhang erscheint eine Untersuchung von A b e l zu Beginn der 50er Jahre aufschlußreich, wenngleich infolge der Beschränkung auf die Nordrheinprovinz nicht generell symptomatisch. Darin wurde hinsichtlich der Gründe, nach denen die Landwirte die Wahl ihres Geschäftspartners trafen, festgestellt, daß aufmerksame Bedienung und persönlicher Kontakt beim Landhandel erheblich höher eingestuft wurden als bei den Genossenschaften. (Siehe A b e l , Wilhelm: Der Landhandel in der deutschen Volkswirtschaft, Hannover o.J., S.18 ff.) Angesichts der vielfachen Betonung der engen Verbindung zwischen Mitglied und genossenschaftlicher Geschäftsführung muß dieses Ergebnis als etwas überraschend gewertet werden; es läßt aber die oben ange-deuteten Mängel in der Mitgliederbetreuung glaubhaft erscheinen. Im übrigen unterstrich A l b r e c h t auf dem Raiffeisentag 1959 das Ergebnis A b e l s in anderem Zusammenhang mittelbar insoweit, als er von einem teilweisen Schwinden des persönlichen Kontakts zwischen Mitglied und Geschäftsführung aufgrund des Größenwachstums der Genossenschaften sprach. (Vgl. A l - b r e c h t , Gerhard: Der Arbeitsstil der Kreditgenossenschaft in der Gegenwart, in: Raiffeisentag 1959, S.87.)

2) Unter diesem Aspekt erschien eine innerbetrieblich-personelle oder mit einer Aufteilung der Genossenschaft selbst verbundene Trennung von Geld- und Warensektor zweckmäßig, da sich dadurch die Mitarbeiter auf den jeweiligen Geschäftsbereich spezialisieren konnten.

ne intensive Beratung erforderliche Fachpersonal eher verfügen. <sup>1)</sup>

b. Neue Initiativen auf regionaler Ebene für Junggenossenschafter

Als besonderes Kennzeichen für die Mitwirkung der Regionalorganisationen bei der Mitgliederarbeit darf das Bemühen angesehen werden, neben der bisher üblichen Handhabung neue Wege zu gehen. So beschränkten sich einzelne Verbände nicht mehr auf die Unterstützung primärgenossenschaftlicher Maßnahmen, sondern begannen damit, eigene Bildungsveranstaltungen durchzuführen, um dadurch vor allem den Nachwuchs anzusprechen. In einigen Bezirken wurden sogenannte Junggenossenschaftertagungen eingerichtet mit dem Ziel, durch die Erörterung genossenschaftlicher Themen das Interesse und die Bereitschaft für eine engere Zusammenarbeit mit der Genossenschaft und auch für eine Übernahme von Verwaltungsfunktionen zu erhöhen. <sup>2)</sup> Es entwickelten sich hier zwei Formen. Während die Verbände Hannover <sup>3)</sup> und Oldenburg dezentrale Tagungen auf Kreis- und Bezirksebene wählten und damit eine größere Teilnehmerzahl erfassen konnten, <sup>4)</sup> zog man bei den Verbänden Frankfurt und Stuttgart die Abhaltung von zentralen Lehrgängen vor, die eine intensivere Schulung ermöglichten, allerdings nur für einen kleinen Kreis. Der Verband Kassel schlug beide Wege ein. <sup>5)</sup> Mit diesen Junggenossenschaftertagungen eröffnete sich bei entsprechend interessanter Ausgestaltung erstmals ein erfolgversprechender Weg für eine mehr systematische Mitgliederarbeit von regionaler Seite aus.

Darüber hinaus ist auf einzelnen Gebieten eine zunehmende direkte Be-

---

1) Siehe dazu auch unten, S.443 f., 452 u. 462 f.

2) Da Außenstehende ebenfalls teilnehmen konnten, wurde auf diese Weise auch zur Öffentlichkeitsarbeit beigetragen.

3) Über den Ablauf einer derartigen Tagung des Hannoveraner Verbandes berichtet W e n d t , Herbert: Jugend will genau Bescheid wissen. Aussprachetagungen der Junggenossenschafter im Verbandsbezirk Hannover, in: Raiff.-Rundschau, 11.Jg. (1959), S.24 f.; hier wird von einem lebhaften Interesse für diese Veranstaltungen gesprochen.

4) Beispielsweise wurden 1955/56 im Verbandsbezirk Hannover rund 7000 Personen erfaßt. (Nach K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.95.)

5) Nähere Angaben über die Junggenossenschaftertagungen, insbesondere über die angeschnittenen Themenkreise, finden sich ebenda, S.93 ff.



ratung speziell der bäuerlichen Mitglieder vor allem durch die Zentralgeschäftsanstalten zu vermerken, wobei die Schwerpunkte auf den Sektoren Mechanisierung, Fütterung und Pflanzenschutz lagen. <sup>1)</sup> Das darf als eine erste Bestätigung für die oben angedeutete Notwendigkeit einer subsidiären Verlagerung spezieller Beratungsfunktionen auf höherstufige Träger gelten.

Die Herausgabe regionaler Mitgliederzeitschriften zeigte sich - verglichen mit der regen Aktivität der Verbände in der Neuwieder Organisation - noch wenig entwickelt, was zweifellos auch darauf zurückzuführen ist, daß nach dem Kriege der Spitzenverband auf diesem Gebiet tätig wurde. In dem hier zu behandelnden Zeitraum bis etwa zum Jahre 1960 verfügten, wie aus Tabelle 33 hervorgeht, lediglich die Verbände Kurhessen, Württemberg und Baden über ein Publikationsorgan für die Mitglieder, wobei die Blätter der beiden letztgenannten Organisationen nur auf bäuerliche Genossenschafter zugeschnitten waren. <sup>2)</sup> Für eine Erweiterung der Pressearbeit bot sich demnach noch Raum. <sup>3)</sup>

---

1) Vgl. z.B. JDRV 1953, S.46, JDRV 1954, S.44, und JDRV 1958, S.62.

2) Besonders hervorgehoben sei hier die Zeitschrift Genossenschaft und Wirtschaftsberatung, die ihre Entstehung den bereits erwähnten Bemühungen in der badischen Organisation verdankt, die Beratung der Mitglieder durch die Primärgenossenschaften zielstrebig zu gestalten und zu koordinieren. Die Ergebnisse der zu diesem Zweck angesetzten Besprechungen zwischen den zuständigen genossenschaftlichen und staatlichen Stellen wurden jeweils in diesem Blatt zusammengefaßt, das in 11 verschiedenen Ausgaben erschien und auf diese Weise den speziellen Gegebenheiten in den 11 Kreisen, in die der Verbandsbezirk zu diesem Zweck eingeteilt wurde, Rechnung tragen sollte. Die Verteilung an die Mitglieder erfolgte kostenlos. (Siehe dazu Seifer, A.: Die Genossenschaft ..., a.a.O., S.280.) In einer derartigen Anpassung einer Zeitschrift an die unterschiedlichen Gegebenheiten innerhalb eines Verbandsbezirks und einer gleichzeitigen planvollen Ausrichtung auf aktuelle Beratungserfordernisse sehen wir eine erfolgversprechende Möglichkeit, die Effizienz von Publikationen für die Mitglieder zu steigern - eine ausreichend vorhandene oder induzierbare Aufgeschlossenheit bei diesen natürlich vorausgesetzt.

3) Gleichwohl bliebe in jedem Falle eine Ergänzung durch andere Maßnahmen unerläßlich; insoweit verbindet sich mit obiger Feststellung keine Überschätzung des Pressewesens, vor der Weipert nachdrücklich warnte. (Vgl. Weipert, G.: Die kulturellen Aspekte ..., a.a.O., S.172 f.)



Tabelle 33

Mitgliederzeitschriften der Regionalverbände

1)

Stand: 31.12.1965

| Lfd.<br>Nr. | Verband   | Titel der<br>Zeitschrift                    | Angesprochener<br>Mitgliederkreis<br>(nach Genossen-<br>schaftsarten) | Grün-<br>dungs-<br>jahr | Erschei-<br>nungs-<br>weise | Verbreitung |                                                      |
|-------------|-----------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------|------------------------------------------------------|
|             |           |                                             |                                                                       |                         |                             | Auflage     | Zahl der<br>Zeitschriften<br>je Genos-<br>senschaft* |
| 1           | Münster   | Geld. Nachrichten,<br>Beispiele, Beratung** | Kreditgenossen-<br>schaften                                           | 1961                    | 14-tägl.                    | 53 000      | 114                                                  |
| 2           | Kassel    | Raiffeisenbote                              | alle Genossen-<br>schaften                                            | 1895                    | 2 x pro<br>Monat            | 93 000      | 128                                                  |
| 3           | Karlsruhe | Genossenschaft und<br>Wirtschaftsberatung   | Waren-genossen-<br>schaften                                           | 1952                    | monatl.                     | 84 000      | 51                                                   |
| 4           |           | Der Genossenschafter                        | alle Genossen-<br>schaften                                            | 1950                    | monatl.                     | 165 000     | 51                                                   |
| 5           | Stuttgart | Schwäbische Geldpost                        | Kreditgenossen-<br>schaften                                           | 1965                    | monatl.                     | 235 000     | 169                                                  |
| 6           |           | aktuell                                     | Kreditgenossen-<br>schaften                                           | 1964                    | 3-monatl.                   | 120 000     | 86                                                   |

\* Hier wurde jeweils nur die Zahl der Primär-genossenschaften zugrunde gelegt, an deren Mitglieder sich die einzelnen Zeitschriften richteten. Bei den Waren-genossenschaften erfolgte auch eine Berücksichtigung der Raiffeisenbanken mit Warenverkehr.

\*\* Bis 1964 unter dem Titel Geldkurier.

1) Ermittelt aus den Ergebnissen der Umfrage 1966, sowie aus den Angaben in Die landwirtschaftliche Genossenschaftsorganisation in Baden. Entwicklung und Stand 1951/1952. Geschäftsbericht 1952. Hrsg. v. Verband landw. Genossenschaften in Baden - Raiffeisen - e.V., Karlsruhe, Karlsruhe 1953, S.15, in JDRV 1965, S.128 f., und in JDRV 1966, S.128.

c. Bemerkenswerte Einschaltung des Oberbaus vor allem durch  
Publikationen

Neben neuen Initiativen im Mittelbau war auch auf zentraler Ebene in der Nachkriegszeit erstmals eine ausgedehnte Beteiligung an der Mitgliederarbeit festzustellen. Da sich für die Spitzenorganisation lediglich eine globale Einflußnahme anbot, lag es nahe, hier in erster Linie auf Publikationen zurückzugreifen. So wurde ab 1951 als erste zentrale Mitgliederzeitschrift vom DRV die "Raiffeisen-Bildpost" monatlich herausgegeben, die sich an alle Mitgliedergruppen richtete mit dem Ziel, das Interesse für agrar- und kreditwirtschaftliche sowie genossenschaftliche Fragen zu fördern; sie trug gleichzeitig unterhaltenden Charakter. Insgesamt zeigte die Bildpost eher die Züge einer illustrierten Kundenzeitschrift, so daß von ihr kaum mehr als Anregungen erwartet werden durften. <sup>1)</sup> Etwas höheren Ansprüchen genügten die beiden anderen Zeitschriften des Spitzenverbandes. Der im Jahre 1952 eingeführte "Ratgeber in Geldsachen" brachte in gedrängter Form sachliche Informationen für die Mitglieder und Kunden von Raiffeisenkassen. <sup>2)</sup> Probleme aus dem landwirtschaftlichen Bereich behandelte das 1957 gegründete Blatt "Hof und Markt", das über die Warengenossenschaften zur Verteilung kam und besonders für den bäuerlichen Nachwuchs gedacht war. Diese Zeitschrift, deren Entstehung auf die wachsende Bedeutung der Absatzfrage für die Agrarwirtschaft zurückzuführen ist, sollte dem mit zunehmender europäischer Integration dringlicher werdenden Erfordernis einer marktorientierten Aufklärung der Landwirte Rechnung tragen und die Mitglieder zu einer mehr unternehmerischen Denkweise anregen. <sup>3)</sup>

Darüber hinaus sind noch die von der Deutschen Raiffeisen-Warenzentrale seit 1956 zur Beratung der bäuerlichen Mitglieder herausgegebenen Sonderdrucke aus der Zeitschrift "Chemie und Technik in der Landwirtschaft" zu erwähnen, die den Titel "Genossenschaftliche Rat-

---

1) Vgl. dazu JDRV 1950, S.16 f., JDRV 1951, S.18 f., JDRV 1952, S.15, JDRV 1954, S.17, und auch K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.111.

2) Nach Auskunft des DRV vom 28.7.1966; vgl. auch K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.110.

3) Nach JDRV 1956, S.17 f., und JDRV 1958, S.22.

schläge für Fütterung, Düngung und Pflanzenschutz" trugen. <sup>1)</sup>

Aus Tabelle 34 geht hervor, daß alle Mitgliederzeitschriften des DRV bis 1960 eine erhebliche Auflagesteigerung erzielten. Die Verbreitungsziffern zeigen für diesen Zeitraum aber nur annähernd Relationen, wie sie bei den früheren regionalen Zeitschriften gegeben waren. <sup>2)</sup> Legt man für die 50er Jahre eine durchschnittliche Mitgliederzahl je Genossenschaft von ca. 150 zugrunde, <sup>3)</sup> so ist zu erkennen, daß sich hier für die Genossenschaftspresse allein quantitativ gesehen noch Erweiterungsmöglichkeiten boten. Immerhin wurde die Lücke, die aufgrund der geringen Neigung der Regionalverbände zur Herausgabe von Zeitschriften für Mitglieder bestand, durch die zentralen Genossenschaftsblätter teilweise geschlossen. <sup>4)</sup>

Als mittelbarer Beitrag des DRV zur Mitgliederarbeit ist die Heraus-

- 1) Vgl. JDRV 1956, S.55. Die Anfangsauslage von 52000 Exemplaren wurde bis 1960 beibehalten; (Nach Auskunft der Deutschen Raiffeisen-Warenzentrale GmbH, Frankfurt, vom April 1967.) das entspricht - bezogen auf die Warengenossenschaften einschließlich der Raiffeisenkassen mit Warenverkehr - einer Verbreitung von jeweils annähernd 3 Sonderdrucken je Genossenschaft; bei einer ausschließlichen Beschränkung auf Bezugs- und Absatzgenossenschaften sowie Raiffeisenbanken mit Warenverkehr würde sich diese niedrige Relation auf knapp 5 erhöhen; (Errechnet aufgrund der Angaben in JDRV 1956, S.90 f., JDRV 1957, S.50, JDRV 1960, S.118 f., und JDRV 1961, S.69.) die Breitenwirkung war also gering.
- 2) Da diese Verbreitungsziffern nunmehr aber von 3 Publikationen gleichzeitig erreicht wurden und außerdem noch die regionalen Blätter hinzutraten, kann auf eine stärkere Effizienz der nunmehr zum Teil fachlich differenzierten Mitgliederzeitschriften geschlossen werden als in früheren Phasen.
- 3) Siehe dazu die für 1949 bis 1960 im einzelnen ausgewiesenen Durchschnittswerte in JDRV 1955, S.16, und JDRV 1960, S.21. Für Gegenüberstellungen mit den in Tabelle 32 und 33 enthaltenen Zeitschriftenrelationen und anderen entsprechenden Relationen ist allerdings zu beachten, daß bei Kreditgenossenschaften ein Teil der Mitglieder - 1958 z.B. genau 53,7 v.H. (Nach JDRV 1962, S.45.) mit steigender Tendenz - nichtbäuerlichen Berufsgruppen angehörte, was in gleichem Maße eine günstigere Beurteilung der Verbreitung der speziell für Landwirte bestimmten genossenschaftlichen Zeitschriften zuläßt.
- 4) Für diese Phase galt demnach die - sofern überhaupt zutreffende - These von Weippert, daß die Genossenschaftspresse das Hauptinstrument der Mitgliedererziehung sei, (Vgl. Weippert, G.: Die kulturellen Aspekte ..., a.a.O., S.172.) in der Raiffeisenorganisation nur bezüglich des Oberbaus.

Mitgliederzeitschriften des Deutschen Raiffeisenverbandes  
----- I) -----  
----- bis Ende 1965 -----

| Lfd.<br>Nr. | Titel der<br>Zeitschrift    | Angesprochener<br>Mitgliederkreis<br>(nach Genossen-<br>schaftsarten) | Grün-<br>dungs-<br>jahr | Erschei-<br>nungs-<br>weise | Verbreitung                  |                                          |                                                        |
|-------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|             |                             |                                                                       |                         |                             | Jahr                         | Auflage                                  | Zahl der<br>Zeitschrif-<br>ten je Genos-<br>senschaft* |
| 1           | Raiffeisen-Bildpost         | Alle Genossen-<br>schaften                                            | 1951                    | monatl.                     | 1951<br>1955<br>1960<br>1965 | 20 000<br>191 000<br>287 000<br>352 000  | 1<br>8<br>13<br>17                                     |
| 2           | Ratgeber in Geld-<br>sachen | Kreditgenossen-<br>schaften                                           | 1952                    | monatl.                     | 1952<br>1955<br>1960<br>1965 | 110 000<br>230 000<br>310 000<br>525 000 | 10<br>21<br>29<br>55                                   |
| 3           | Hof und Markt               | Waren-genossen-<br>schaften                                           | 1957                    | monatl.                     | 1957<br>1960<br>1965         | 75 000<br>190 000<br>255 000**           | 4<br>11<br>16                                          |

\* Hier wurden jeweils nur die Genossenschaften - ohne liquidierende - zu-  
 grunde gelegt, an deren Mitglieder sich die Zeitschriften richteten. Bei  
 den Waren-genossenschaften sind wiederum ebenfalls die Kredit-genossen-  
 schaften mit Warenverkehr enthalten.

\*\* Nach Auskunft des DRV nur 155 000; das dürfte jedoch auf einem Versehen  
 beruhen, da bereits 1963 eine Auflage von 220 000 erreicht wurde; bei  
 155 000 Exemplaren ergäbe sich eine Verbreitungsziffer von 10.

- 1) Ermittelt nach einer Auskunft des DRV vom 28.7.1966 sowie nach den Werten in JDRV 1951,  
 S.70 f., JDRV 1952, S.80, JDRV 1955, S.86 f., JDRV 1957, S.91, JDRV 1958, S.53, JDRV 1960,  
 S.118 f., JDRV 1961, S.169, JDRV 1965, S.128 f., und in JDRV 1966, S.128; vgl. außerdem  
 Das Pressewesen in unserer Organisation, in: Raiff.-Rundschau, 15.Jg. (1963), S.369.

gabe eines Vertragsdienstes zu erwähnen. Er sollte den Führungskräften im Unterbau zur Unterstützung beim Entwurf von Reden auf Genossenschaftsversammlungen dienen. <sup>1)</sup>

Nicht nur durch Publikationen versuchte der Spitzenverband das Bildungswesen für Mitglieder zu intensivieren. Zur Unterstützung der Genossenschaften bei der Ausgestaltung von Versammlungen wurden 1956 und 1959 zwei genossenschaftliche Spielfilme - "Die Rede des Martin Link" und "Gewitter über Volkheim" - sowie 1958 ein Dokumentarstreifen - "Wo ein Wille ..." - fertiggestellt, die aber auch für Außenstehende bestimmt waren. <sup>2)</sup> Da in der Regel ein Publikum durch das optisch-akustische Massenmedium Film leichter ansprechbar ist als beispielsweise durch Vorträge, eröffneten sich hier auch im Bereich der genossenschaftlichen Bildungsarbeit für Mitglieder grundsätzlich erfolversprechende Möglichkeiten. Wir halten allerdings die Herstellung von objektiv-sachlich belehrenden Streifen ohne verbrämendes Beiwerk für zweckmäßiger und auch kostengünstiger als von Spielfilmen, zumal bei diesen eher die Gefahr einer zu sehr idealisierenden Darstellung gegeben ist, für die dann nicht ausgeschlossen werden kann, daß sie gerade bei der skeptischen jungen Generation unter Umständen sogar das Gegenteil der angestrebten Wirkung zur Folge hat.

## II. Bildungsaktivität für Mitarbeiter

### 1. Maßnahmen für Mitarbeiter von Primärgenossenschaften

#### a. Individuell gestaltete praktische Lehrlingsausbildung im Unterbau

Die Mitarbeiterschulung im Unterbau erstreckte sich nach dem Kriege - das hatte sich schon vor 1945 klar angebahnt - im wesentlichen

---

1) Vgl. K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.111, und auch JDRV 1959, S.23.

2) Vgl. JDRV 1955, S.17, JDRV 1958, S.22, JDRV 1959, S.23 f., und Uraufführung des neuen Raiffeisenfilmes in Bonn, in: Raiff.-Rundschau, 8.Jg. (1956), S.76.



auf die praktische Unterweisung der Lehrlinge. Soweit nicht allgemein verbindliche externe Ausbildungsanforderungen, wie Berufsbilder, einen Rahmen setzten, konnten die Primärgenossenschaften aufgrund ihrer gesetzlich fixierten Autonomie dabei die Durchführung eigenständig gestalten, zumal von übergeordneter genossenschaftlicher Seite aus keine Anleitungen oder Rahmenpläne für die betriebliche Unterweisung vorlagen. Lediglich bei den Eignungsprüfungen wurde in 8 Bezirken - bei einer Regionalorganisation war der Unterbau sogar gänzlich von der Abnaltung von Aufnahmeprüfungen entlastet - durch die Mitwirkung der zuständigen Verbände eine gewisse Einheitlichkeit erreicht. <sup>1)</sup> Die hier zum Ausdruck kommende Abhängigkeit der Lehrlingsausbildung vom Ermessen des jeweiligen Lehrherren beinhaltete die Gefahr, daß in der Qualität der praktischen Schulung erhebliche Unterschiede auftraten, wobei sich gerade im Kreditsektor die gegenüber vergleichbaren Unternehmungen geringere Vorbildung der Lehrlinge noch gravierend auswirken mußte. <sup>2)</sup> Unter diesem Aspekt erscheinen auch die Schwierigkeiten, die bei der Anwendung der noch zu behandelnden Raiffeisen-Fernschulung im Unterbau auftraten, <sup>3)</sup> verständlich. Das kann als Beispiel für eine nachteilige Auswirkung der Selbständigkeit der Primärgenossenschaften gelten.

b. Aufbau der regionalen theoretischen Schulung hauptamtlicher Mitarbeiter unter Betonung der Lehrlinge

Die Unterschiede in der primärgenossenschaftlichen Ausbildungstätigkeit fanden im Schulungswesen des Mittelbaus ihre Parallele. Dabei ist jedoch festzuhalten, daß die schon erwähnten Bestrebungen einer gegenseitigen Abstimmung, die gegen Ende dieser Phase stärker zum Tragen kamen, ihren ersten Niederschlag in einem regionalen Erfahrungsaustausch fanden, der insbesondere die Gestaltung von

---

1) Nach K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.60 f.

2) Diese Gesichtspunkte wurden u.E. zur damaligen Zeit eher nachrangig beachtet und diskutiert. Im Blickpunkt stand mehr die regionale theoretische Schulung. So forderte M e y e r h o l z wohl eine "planmäßige und gründliche Ausbildung bei den Lehrgenossenschaften" (M e y e r h o l z , H.: Lehrabschlußprüfungen ..., a.a.O., S.79.), sprach aber zugleich den regionalen Kursen eine zentrale Bedeutung für die Anhebung des Ausbildungsniveaus der Lehrlinge zu. (Vgl. ebenda, S.78 f.)

3) Nach K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.56.

Lehrgängen erfaßte und zunächst vornehmlich die Lehrlingskurse betraf. <sup>1)</sup> Nachhaltige Auswirkungen zeigte diese Initiative noch nicht, so daß eine deutlich zu vermerkende Koordination vorerst ausblieb.

Im Zuge der beginnenden Schwerpunktverlagerung der regionalen Bildungsarbeit für Primärgenossenschaften wandte man sich zunächst primär der theoretischen Lehrlingsausbildung als Ergänzung des staatlichen Berufsschulunterrichts zu. <sup>2)</sup> Bald nach dem Krieg begannen einzelne Verbände <sup>3)</sup> zu diesem Zweck mit der Abhaltung von Kursen, die in die dreijährige Lehrzeit eingebaut wurden und uneinheitlich gestaltet waren. <sup>4)</sup> In der Folge gingen - mit Ausnahme des Verbandes Ludwigshafen - alle Regionalorganisationen dazu über, derartige Lehrgänge zu veranstalten, wobei aber die voneinander abweichende Handhabung erhalten blieb. Die sogenannte Einschulung erfolgte dabei - wie aus Schaubild III hervorgeht - je nach Verband in verschiedenen Lehrjahren. Den Abschluß bildete in den meisten Bezirken ein Vorbereitungskurs auf die Gehilfenprüfung. Im Durchschnitt gelang es, 90 v.H. der Lehrlinge zu erfassen. Die Tatsache, daß die Gesamtdauer der Kurse bei den einzelnen Verbänden zwischen 1 und 12 Wochen variierte, wobei ein Gefälle von Norden nach Süden auftrat, <sup>5)</sup> spricht für sich und läßt klar die Intensitätsdifferenzen der regionalen Schulung erkennen. <sup>6)</sup> Die Lehrpläne der Kurse lehnten sich vorwiegend an die Fächerverbindungen der Berufsschulen an, wobei Be-

---

1) Vgl. dazu JDRV 1956, S.20.

2) Da sich für die Primärgenossenschaften nach wie vor in der Regel keine Möglichkeit ergab, eigene Kurse abzuhalten, konnte die theoretische Schulung der Lehrlinge ebenso wie der anderen Mitarbeitergruppen nur überbetrieblich im Mittelbau erfolgen.

3) Nach W a i d e l i c h waren es vor allem diejenigen Verbände, bei denen hauptamtlich geleitete Genossenschaften bereits vorherrschten, so z.B. Hannover, Oldenburg oder Münster. (Siehe W a i d e l i c h, W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.46.)

4) Nach S e i f e r, A.: Ausbildung ..., a.a.O., S.41, und W a i d e l i c h, W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.46.

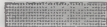
5) Siehe dazu Tabelle 35.

6) Auch hier wird die Problematik einer Übersteigerung des Dezentralisationsprinzips hinreichend deutlich.

Schaubild III

Einschulung der Lehrlinge bei einzelnen Verbänden

Stand: um 1960 <sup>1)</sup>

| Verband   | Einschulung im                                                                    |                                                                                   |                                                                                   |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|           | 1. Lehrjahr                                                                       | 2. Lehrjahr                                                                       | 3. Lehrjahr                                                                       |
| Hannover  |                                                                                   |  |                                                                                   |
| Kiel      |                                                                                   |  |                                                                                   |
| Oldenburg |  |                                                                                   |                                                                                   |
| Münster   |                                                                                   |  |                                                                                   |
| Kassel    |  |                                                                                   |                                                                                   |
| Karlsruhe |  |                                                                                   |                                                                                   |
| Stuttgart |                                                                                   |  |                                                                                   |
| München   |                                                                                   |                                                                                   |  |
| Koblenz   |                                                                                   |                                                                                   |  |

triebswirtschaftslehre, Buchführung und Rechnen die erste Stelle einnahmen. Spezifisch genossenschaftliche Fragen, die an den staatlichen Schulen kaum berührt wurden und daher in den organisationseigenen Bildungsveranstaltungen besonders hervorzuheben waren, fanden meist im Rahmen der kaufmännischen Fächer und nur ausnahmsweise als eigene Lehrgegenstände Berücksichtigung. Ungeachtet der verschiedenartigen Gestaltung und der sich daraus ableitenden gebietsweisen Schwächen dürfen die Lehrlingskurse als bedeutsamste regionale Schulungsmaßnahme gelten. Sie lösten damit die früher dominierenden Rechnerlehrgänge ab. <sup>2)</sup>

1) Nach K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.61. K a t h e gibt hier keinen temporären Bezug an; aus seiner im Praesens vorgetragenen Kommentierung darf jedoch geschlossen werden, daß als Zeitpunkt der wahrscheinliche Abschluß seiner Erhebungen, etwa 1960, in Frage kommt.

2) Soweit nicht anders vermerkt, finden sich die hier dargelegten Angaben zu den Lehrlingskursen ebenda, S.60 ff. Über eine Aufteilung in Kurse für Bank- und kaufmännische Lehrlinge gibt K a t h e keine Detaildarstellung; er weist lediglich darauf hin, daß die Verbände Kassel und Stuttgart ein eigenes Berufsbild des Genossenschaftskaufmanns ohne Trennung nach Geschäftszweigen verfolgten und daß auch der Verband Kiel eine simultane Schulung durchführte.

Demgegenüber waren Schulungsmaßnahmen zur Fort- oder Weiterbildung hauptamtlicher Mitarbeiter erst im Aufbau begriffen und erweckten nicht den Eindruck einer systematischen Handhabung. So wurden zwar in zunehmendem Maße von einzelnen Regionalverbänden Angestelltenkurse abgehalten, <sup>1)</sup> doch richteten sie sich je nach Bezirk an unterschiedliche Mitarbeitergruppen; sogar bei vergleichbaren Lehrgängen differierten die fachlichen Schwerpunkte; ebenso wies die Dauer der einzelnen Kurse starke Schwankungen auf. <sup>2)</sup> Diese vielgestaltige Ausprägung der ersten Angestelltenlehrgänge erscheint insoweit verständlich, als in Anbetracht der großen Zahl und der verschiedenartigen Funktion der hier zu unterrichtenden Mitarbeiter nicht erwartet werden konnte, daß man in einer so dezentralisierten föderalistischen Organisation von Anfang an bereits eine allen Anforderungen entsprechende Lösung erreichte. <sup>3)</sup> Noch völlig unterentwickelt war hier insbesondere die Schulung des Geschäftsführernachwuchses durch Fortbildung qualifizierter Angestellter; lediglich aus dem Verband Baden ist hier ein Beispiel bekannt. Dort wurde erstmals 1958 versuchsweise ein sogenannter Aufbaukurs für potentielle hauptamtliche Leiter von Raiffeisenkassen abgehalten, wobei neben fachlichen Problemen auch allgemeinbildende Themen zur Behandlung kamen. <sup>4)</sup> Obwohl dieser Kurs in der Folge nicht weiter an Bedeutung gewann - er wurde nur im Jahre 1961 wiederholt - <sup>5)</sup>, erscheint er doch als Initiative

- 
- 1) Zum Zeitpunkt des Abschlusses der Ermittlungen von K a t h e , also um 1960, führten nur die Verbände Frankfurt, Köln, Saarbrücken, Kiel und Münster keine derartigen Lehrgänge durch, während München, Ludwigshafen und Oldenburg gerade mit dieser Schulungstätigkeit begannen. (Nach K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.78.)
  - 2) Siehe Tabelle 34. Selbst bei gleichartigen Lehrgängen ergaben sich erhebliche Abweichungen. (Vgl. dazu K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.78 ff.)
  - 3) Eine nähere Darstellung dieser Kurse bietet K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.77 ff.
  - 4) Siehe dazu Die ländliche Genossenschaftsorganisation in Baden. Geschäftsbericht 1958. Entwicklung und Stand 1957/58. Hrsg. v. Raiffeisenverband Baden e.V., Karlsruhe, Karlsruhe 1959, S.57, sowie K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.83 f., und JDRV 1958, S.24.
  - 5) Vgl. Die Raiffeisen-Genossenschaftsorganisation in Baden. Jahresbericht 1961. Entwicklung und Stand 1961 (1960/61). Hrsg. v. Raiffeisenverband Baden e.V., Karlsruhe, Karlsruhe 1962, S.52 f.

regionaler Führungskräftebildung durchaus bemerkenswert. <sup>1)</sup> Auch Lehrgänge zur Weiterbildung der Geschäftsführer fehlten nahezu gänzlich. Einen gewissen Ausgleich dafür boten einmal regelmäßig oder bei Bedarf - auch für nebenamtliche Rechner - abgehaltene Lehr- und Aussprachetagungen auf Kreis- oder Bezirksverbandsebene <sup>2)</sup> und zum anderen von einzelnen Regionalverbänden, wie Hannover, Oldenburg oder Stuttgart, direkt veranstaltete Vortrags- und Diskussionstagungen <sup>3)</sup>. Im Vordergrund stand jeweils die Erörterung aktueller, für die genossenschaftliche Geschäftsführung relevanter Probleme und Aufgaben.

Insgesamt gesehen darf damit der Bereich der fort- und weiterbildenden Schulung hauptamtlicher Genossenschaftsmitarbeiter in dieser Phase noch als erheblich ausbaufähig gelten. Als Gründe für die hier nur zögernd fortschreitende Entwicklung <sup>4)</sup> lassen sich nicht

- 
- 1) W a i d e l i c h hatte bereits auf dem Raiffeisentag 1955 die Einführung von Geschäftsführerkursen vorgeschlagen, (Vgl. W a i d e l i c h , W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.50 f.) doch blieb das zunächst noch ohne Resonanz.
  - 2) Vgl. K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.53, und - bezogen auf Bayern - L o c h n e r , H.: Die heutige Bedeutung ..., a.a.O., S.123. Hier sind auch gelegentliche Spezialtagungen mit einzuordnen, wie z.B. die im Jahre 1952 ausgewiesene bezirksweise Unterrichtung der Geschäftsführer über aktuelle Pflanzenschutzfragen seitens der Hauptgenossenschaften. (Vgl. JDRV 1952, S.43.)
  - 3) Siehe dazu - wegen unterschiedlichen zeitlichen Bezugs mit abweichenden Angaben - W a i d e l i c h , W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.47, und K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.87; als Beispiel für den Obst- und Gemüsesektor vgl. auch JDRV 1956, S.83. K a t h e stellt in diesem Zusammenhang empirisch fest, daß bei Verbänden mit überwiegend hauptamtlich geleiteten Genossenschaften die Tagungsform für die Geschäftsführerschulung gewählt wurde; er leitet daraus aber zu Unrecht eine Kausalbeziehung ab, wie aus seiner Bemerkung hervorgeht, daß für die süd-deutschen Verbände mangels Zeitangaben über den Abbau der ehren- und nebenamtlichen Leitung nicht gesagt werden könne, wann sich hier der Übergang von den überkommenen Rechnerkursen zu den Tagungen vollziehe. (Vgl. dazu K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.84 u. 88.) Es ist nicht einzusehen, warum sich die genossenschaftliche Schulung hauptberuflicher Geschäftsführer nicht auch in Lehrgängen durchführen lassen sollte. Die weitere Entwicklung widerlegt jedenfalls die Folgerungen von K a t h e .
  - 4) Diese Ursachen gelten gleichermaßen hinsichtlich der mangelnden Dynamik des Bildungswesens für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralen.



nur der bislang vorherrschende Traditionalismus und Föderalismus des Raiffeisensektors anführen, sondern auch der in der Wirtschaft allgemein erst einsetzende Aktualitätszuwachs von Bildungsfragen.

Trotz der hier noch zutage tretenden Schwächen konnten die Schulungsmaßnahmen für hauptberufliche Mitarbeiter in dieser Phase besonders aufgrund des Ausbaus der Lehrlingsschulung die bisherige Vorrangstellung der Rechnerkurse durchbrechen, wenngleich noch die meisten Verbände derartige Lehrgänge - wiederum in verschiedenartiger Gestaltung - abhielten.<sup>1)</sup> Die fachlichen Schwerpunkte lagen im betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Bereich;<sup>2)</sup> die dabei erneut vorrangige Behandlung der Buchführung deutet die Problematik einer Geschäftsführung durch Nichtfachleute an, die erst mit elementaren Grundkenntnissen vertraut gemacht werden mußten; man konnte auf diesem Wege wohl eine Befähigung zu einer ordnungsgemäßen Abwicklung der Geschäftsvorgänge verwirklichen, aber kaum qualifizierte Kräfte gewinnen, die den dynamischen Führungsanforderungen einer zunehmenden Wettbewerbsdruck ausgesetzten modernen Genossenschaftsunternehmung - das gilt gerade in bezug auf den Bankensektor und je nach Integrationsgrad auch für den Bereich der Vermarktung - gerecht wurden. Hier zeichnete sich eine klare exogen verursachte Rentabilitätsgrenze für die künftige genossenschaftliche Bildungsarbeit ab; eine weitere Intensivierung der Rechnerschulung versprach keine nennenswerten Erfolge; aussichtsreiche Entwicklungsmöglichkeiten bot nur eine Verlagerung der Aktivität auf Berufsgenossenschafter.

Zu erwähnen sind hier schließlich noch die verschiedenen Kurse für Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder, die teil getrennt nach Sparten, teils gemeinsam durchgeführt wurden.<sup>3)</sup> Allein infolge der außerordentlich großen Zahl der zu erfassenden Personen stand man hier unverändert vor einer noch ungelösten Aufgabe. Da aber angesichts

---

1) W a i d e l i c h bezeichnete noch 1955 in seinem Vortrag diese Kurse als Ausgangspunkt der regionalen Schulung und trat sogar für eine weitere Intensivierung ein, (Vgl. W a i d e l i c h , W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.45 f.) was allerdings durch das weitere Vordringen des hauptamtlichen Elements an Aktualität verlor.

2) Nähere Einzelheiten über die Rechnerkurse finden sich bei K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.84 ff.; vgl. auch W a i d e l i c h , W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.45 f.

3) Vgl. dazu wiederum K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.90 ff.

der Differenzierung der genossenschaftlichen Geschäftstätigkeit im Interesse auch der sich noch bietenden Selbstverwaltungsmöglichkeiten auf eine Schulung der Organmitglieder nicht verzichtet werden konnte, versprach eine dezentrale Durchführung einschlägiger Maßnahmen mit Hilfe der Unterverbände eine breitere Wirksamkeit. <sup>1)</sup>

Eine Zusammenfassung der regionalen Lehrgänge für Genossenschaftsmitarbeiter wurde in Tabelle 35 vorgenommen. Aus ihr ergibt sich zumindest näherungsweise die Beteiligung der Verbände an dieser Schulungsarbeit und zugleich die uneinheitliche Ausprägung. <sup>2)</sup> Es ist aber ebenso zu erkennen, daß hier nach 1945 ungeachtet der bestehenden Schwächen insgesamt doch eine bemerkenswerte Erweiterung und Differenzierung gegenüber den früheren Perioden erreicht wurde. Über die erzielte Breitenwirkung liegen nur für die Tätigkeit der Genossenschaftsschulen von 6 Verbänden Globalwerte vor, die auf eine recht begrenzte quantitative Effizienz schließen lassen; nach den Ermittlungen von K a t h e für das Jahr 1959 <sup>3)</sup> wurden trotz der verstärkten Bemühungen lediglich 3,1 v.H. der Genossenschaftsmitarbeiter erfaßt; allerdings differierte diese Verhältniszahl bei den herangezogenen Organisationen zwischen 1,2 und 10,9 v.H., was die unterschiedliche regionale Bildungsaktivität einmal mehr verdeutlicht. Bezogen auf den genannten Durchschnittswert ergäbe sich für die Schulung aller Genossenschaftsmitarbeiter eine mittlere Rotationsgeschwindigkeit <sup>4)</sup> von etwa 30 Jahren; da jeweils ein Großteil der Kursteilnehmer auf Lehrlinge entfiel, wird dieser an sich schon sehr ungünstige Gesamtwert in bezug auf die übrigen Mitarbeitergrup-

---

1) Dieser Weg wurde beispielsweise vom württembergischen Verband in Form von Kreisarbeitstagungen eingeschlagen. (Nach W a i d e - l i c h , W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.48.)

2) Wenn daher H e r m e s 1957 das Vorhandensein eines "differenzierten ... Schul- und Ausbildungswesens" (H e r m e s , A.: Die Hauptprobleme ..., a.a.O., S.74.) feststellte, so traf das sicher zu; ob es angebracht war, gleichzeitig von einer "den Erfordernissen der Praxis angepaßten" (Ebenda.) Bildungsarbeit zu sprechen, erscheint allerdings nach den bisherigen Ausführungen sehr zweifelhaft.

3) Vgl. K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.119 f.

4) Wir verstehen darunter den Zeitraum, der notwendig ist, um bei gegebener Kapazität jeden Angehörigen einer jeweils abzugrenzenden Gruppe einmal zu schulen. Im beruflichen Bildungswesen erscheint diese Meßzahl in erster Linie für den Bereich der regelmäßigen Weiterbildung interessant.

Tabelle 35

Lehrgänge der Regionalverbände für Genossenschaftsmitarbeiter  
Stand: um 1960 1)

| Lfd.<br>Nr.     | Verband | Dauer je Lehrgangsart in Wochen (W) bzw. Tagen (T) |                                 |                     | Kurse für Vor-<br>stands- u. Auf-<br>sichtsratsmit-<br>glieder<br>(T) |
|-----------------|---------|----------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                 |         | Lehrlings-<br>kurse*<br>(W)                        | Angestellten-<br>kurse**<br>(T) | Rechnerkurse<br>(W) |                                                                       |
| 1 Hannover      |         | 7                                                  | 8 - 30                          | -                   | 4                                                                     |
| 2 Kiel          |         | 3                                                  | -                               | -                   | 8                                                                     |
| 3 Oldenburg     |         | 12                                                 | ***                             | -                   | 2                                                                     |
| 4 Münster       |         | 8                                                  | -                               | -                   | 3                                                                     |
| 5 Köln          |         | 1                                                  | -                               | 6                   | 3                                                                     |
| 6 Kassel        |         | 3                                                  | 2 - 12                          | 3                   | 6                                                                     |
| 7 Frankfurt     |         | 3                                                  | -                               | 1                   | 1                                                                     |
| 8 Karlsruhe     |         | 6                                                  | 3 - 10                          | 2                   | 3                                                                     |
| 9 Stuttgart     |         | 4                                                  | 2 - 12                          | 5                   | -                                                                     |
| 10 München      |         | 2                                                  | ***                             | 4                   | -                                                                     |
| 11 Koblenz      |         | 3                                                  | 8 - 14                          | 3                   | 4                                                                     |
| 12 Ludwigshafen |         | -                                                  | ***                             | 1                   | 6                                                                     |
| 13 Saarbrücken  |         | 2                                                  | -                               | 2                   | 2                                                                     |

\* Gesamtdauer der Lehrlingskurse während der dreijährigen Ausbildungszeit.

\*\* Hier sind jeweils die Extremwerte in der Dauer der einzelnen Angestelltenkurse gegenübergestellt.

\*\*\* Lehrgänge für Angestellte hier erst im Aufbau begriffen.

1) Zusammenge stellt nach den Angaben bei K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.66, 78 ff., 89 u. 91, sowie in JDRV 1958, S.24.

pen zusätzlich noch negativ beeinflußt; andererseits ist darin die dezentrale Unterrichtstätigkeit nicht berücksichtigt. Deshalb kann daraus lediglich ein näherungsweise Indiz für das relative Ausmaß der regionalen Schulungsarbeit gewonnen werden.

Neben dem beschriebenen Ausbau der Lehrgänge und Tagungen wurde in der Nachkriegszeit auch die Beratung der Genossenschaftsmitarbeiter seitens der Verbände und Wirtschaftszentralen <sup>1)</sup> im Wege der Instruktion durch Fachkräfte <sup>2)</sup> oder mittels schriftlicher Auskunftserteilung vertieft. Das gilt in erster Linie für die seit der Mitte der 50er Jahre im Zuge der beschriebenen Rationalisierungsbestrebungen erheblich intensivierte Betriebsberatung, bei der man auch das Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft einschaltete. <sup>3)</sup>

Der regelmäßigen Aufklärung der Genossenschaftsmitarbeiter dienten schließlich die regionalen Verbandszeitschriften, die monatlich oder vierzehntäglich erschienen und unter ihrem derzeitigen Titel in der Mehrzahl erstmals nach 1945 eingeführt wurden. In ihrer Funktion entsprachen diese Periodica den während der nationalsozialistischen Zeit bei verschiedenen Regionalorganisationen als Ersatz für frühere Verbandszeitschriften neu erschienenen Mitteilungsblättern. Inhaltlich zeigten sie sich bis heute durch die überwiegende Beschränkung auf fachliche Informationen, Berichte und kurze Abhandlungen aktueller oder grundsätzlicher Art <sup>4)</sup> - unter spezieller Berücksichtigung der jeweiligen Verhältnisse in den einzelnen Verbandsbezirken - durchaus ihrer Aufgabenstellung angepaßt, so daß sie von daher gesehen als beachtliches Mittel fortlaufender Unterrichtung und Beratung gelten dürfen. In Tabelle 36 wurde versucht, aufgrund der vorhandenen Unterlagen <sup>5)</sup> die Entwicklung der regionalen Verbandsblätter dar-

---

1) Vgl. z.B. K l u s a k , G.: Bericht ... 1954, a.a.O., S.20 f.

2) Insbesondere wurde die Beratung durch die Revisoren im Zuge der Prüfungen wie bisher als wichtig angesehen. (Siehe L o c h - n e r , H.: Die heutige Bedeutung ..., a.a.O., S.119.)

3) Vgl. dazu JDRV 1955, S.17, JDRV 1956, S.19, JDRV 1958, S.23, und JDRV 1959, S.24.

4) Vgl. auch S c h a c k , G.: Die Werbung ..., a.a.O., S.70.

5) Im Rahmen der Umfrage 1966, auf deren Ergebnissen die Tabelle und die Ausführungen dazu maßgeblich basieren, wurden von einigen Verbänden hinsichtlich der Auflagenhöhe keine oder nur unvollständige Angaben geliefert.

Tabelle 36

Regionale Verbandszeitschriften für Genossenschaftsmitarbeiter  
bis Ende 1965<sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr. | Verband      | Titel der Zeitschrift (Kurzform) | Gründungs-<br>jahr | Erscheinungs-<br>weise | Auflage (A) und Zahl der Zeitschriften je Genossenschaft* (ZG) im Jahre |                 |                 |                 |        |    |        |    |
|-------------|--------------|----------------------------------|--------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------|----|--------|----|
|             |              |                                  |                    |                        | 1950                                                                    |                 | 1955            |                 | 1960   |    | 1965   |    |
|             |              |                                  |                    |                        | A                                                                       | ZG              | A               | ZG              | A      | ZG | A      | ZG |
| 1           | Hannover     | Genossenschaftliche Mitteilungen | 1943**             | monatl.                | ?                                                                       | ?               | 15 000          | 8               | ?      | ?  | ?      | ?  |
| 2           | Kiel         | Genossenschaftliche Mitteilungen | 1934               | 2 x monatl.            | 3 000                                                                   | 2               | 7 000           | 5               | 8 200  | 6  | 8 200  | 7  |
| 3           | Oldenburg    | Mitteilungsblatt                 | 1938               | monatl.                | 7 500                                                                   | 8               | 7 500           | 9               | 7 500  | 10 | 7 500  | 10 |
| 4           | Köln         | Rheinisches Genossenschaftsblatt | 1890               | 2 x monatl.            | ?                                                                       | ?               | 3 000           | 3               | ?      | ?  | 3 300  | 4  |
| 5           | Kassel       | Mitteilungsblatt                 | nach 1945          | monatl.                | 2 000                                                                   | 2               | 2 000           | 2               | 2 000  | 2  | 2 000  | 3  |
| 6           | Frankfurt    | Das Hessenland                   | 1905               | 14-tägl.               | 7 000                                                                   | 3               | 7 000           | 4               | 7 000  | 4  | 6 500  | 4  |
| 7           | Karlsruhe    | Mitteilungsblatt                 | nach 1948          | monatl.                | ?                                                                       | ?               | ?               | ?               | ?      | ?  | 5 100  | 3  |
| 8           | Stuttgart    | Informationsblatt <sup>+</sup>   | 1951               | monatl.                | -                                                                       | -               | 4 000           | 1               | 3 500  | 1  | 3 500  | 1  |
| 9           | München      | Bayerisches Raiffeisenblatt***   | 1947               | 2 x monatl.            | 13 000                                                                  | 2               | 18 400          | 3               | 22 650 | 4  | 22 000 | 5  |
| 10          | Koblenz      | Raiffeisen-Nachrichten           | 1951               | monatl.                | -                                                                       | -               | ?               | ?               | ?      | ?  | ?      | ?  |
| 11          | Ludwigshafen | Pfälzisches Raiffeisenblatt      | 1945               | monatl.                | 1 500                                                                   | 1               | 1 500           | 1               | 1 400  | 1  | 1 400  | 1  |
| 12          | Saarbrücken  | Genossenschaftliche Mitteilungen | 1947               | monatl.                | - <sup>++</sup>                                                         | - <sup>++</sup> | - <sup>++</sup> | - <sup>++</sup> | 4 900  | 11 | 3 700  | 11 |

\* Ohne Zentralgenossenschaften.

\*\* M e y e r h o l z gibt dafür 1944 an.

\*\*\* Diese Zeitschrift dient neben der Unterrichtung der Genossenschaftsorgane auch der Information von interessierten Mitgliedern und Außenstehenden.

<sup>+</sup> Als Beilage zur Raiffeisen-Rundschau.

<sup>++</sup> Der Verband Saarbrücken gehörte zu dieser Zeit noch nicht der Deutschen Raiffeisenorganisation an.

1) Quellen: Umfrage 1966, M e y e r h o l z, H.: 65 Jahre ..., a.a.O., S.36, Raiffeisenverband Mittelrhein e.V. Koblenz: Geschäftsbericht für die Jahre 1961 und 1962, (Koblenz) 1963, S.68.



zustellen. Aus ihr geht hervor, daß bis 1960 mit zwei Ausnahmen <sup>1)</sup> alle Verbände über eine Zeitschrift für die Mitarbeiter im Unterbau verfügten; die Auflagezahlen zeigten in dieser Phase insgesamt gesehen noch aufsteigende Tendenz, ebenso die ausgewiesenen Verbreitungsziffern, die - und gleichermaßen die quantitativen Wirkungschancen - allerdings erheblich differierten und auch niedriger lagen als die für frühere Verbandsblätter ausgewiesenen Relationen, was durch die nach dem Krieg beibehaltene Beschränkung auf die Genossenschaftsmitarbeiter zurückzuführen ist, die vor 1933 nicht im selben Maße bestand. <sup>2)</sup>

#### c. Erste Inangriffnahme spezialisierter zentraler Schulungsbeiträge

Der Plan einer Mitwirkung der Spitzenorganisation an der Schulung von Mitarbeitern des Unterbaus trat erstmals im Zusammenhang mit der Gründung der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule zutage, wurde aber im Rahmen der Tätigkeit der Anstalt nur in sehr beschränktem Umfang verwirklicht. Nach 1945 griff man den Gedanken erneut auf und schaltete sich - nunmehr allerdings nicht mehr auf simultanem Wege und auch ohne zentrales Institut - zunehmend in diesen Aufgabenbereich ein. Das darf als ein wesentliches Merkmal der Bildungsarbeit der ländlichen Genossenschaftsorganisation nach dem Kriege gelten.

An erster Stelle ist hier die Beteiligung an der Lehrlingsausbildung durch die Entwicklung eines systematischen und in sich geschlossenen Fernschulwerkes seitens des DRV zu nennen, das die lokale und regionale Lehrtätigkeit nicht ersetzten, sondern nur ergänzen sollte und darüber hinaus als Ausbildungsmittel für nebenamtliche Geschäftsführer sowie als Nachschlagewerk für die in den Primärgenossenschaf-

---

1) Der Verband Münster gab nach 1945 keine entsprechende Zeitschrift mehr heraus, sondern beteiligte sich als Mitgesellschafter an dem in seinem Bezirk verbreiteten berufsständischen Landwirtschaftlichen Wochenblatt. Vom Verband Stuttgart wurde nur ein Informationsblatt als Beilage zur Raiffeisen-Rundschau veröffentlicht. (Nach Umfrage 1966.)

2) Immerhin reichte die Auflage - soweit sie angegeben wurde - bei jedem der betreffenden Verbände aus, um alle Genossenschaften des Bezirks zumindest mit einer Zeitschrift zu versehen.

ten tätigen Kräfte überhaupt gedacht war. Die Notwendigkeit dazu ergab sich aus der ansteigenden Lehrlingsunterweisung bei den Primär-genossenschaften vor allem aufgrund der - gegenüber größeren Banken oder Handelsunternehmungen - vielgliedrigen ländlichen Standortstreuung, der heterogenen Größenklassifikation und der infolge wessens- und strukturbedingter Schranken vielfach engen Geschäftsausfächerung der genossenschaftlichen Lehrbetriebe, die eine einheitliche praktische Ausbildung sehr erschwerten, ganz abgesehen von der Autonomie. Man sah in einer Fernschulung, die auch dem jeweiligen Lehrherrn ein Gerüst für den Aufbau der betrieblichen Anleitung bot, eine Chance, diese Nachteile etwas aufzuwiegen und koordinierend zu wirken. <sup>1)</sup> Nachdem schon zu Beginn der 50er Jahre entsprechende Anregungen vorgebracht worden waren, <sup>2)</sup> begann man 1956 zunächst mit der Herausgabe der Fernschulung für den Geld- und Kreditsektor, die insgesamt 24 Lehrbriefe umfaßte und alle für die Ausbildung wichtigen Sachgebiete - verteilt auf die dreijährige Lehrzeit - behandelte. Der Teilnehmerkreis vergrößerte sich von 2000 Personen 1956 auf 6000 im Jahre 1959. <sup>3)</sup> Die ersten Hefte eines entsprechenden Fernschulwerkes für den genossenschaftlichen Warenverkehr, das sich über 18 Folgen erstreckte, erschienen 1958 und erreichten eine Anfangsausgabe von 2300 Exemplaren. <sup>4)</sup> Die in diesen Zahlen zum Ausdruck kommende bemerkenswert rasche Verbreitung deutet zunächst auf einen großen Erfolg der Raiffeisen-Fernschulung hin, doch ist hier zumindest eine Einschränkung zu vermerken; eine wirksame Anhebung der Lehrlingsausbildung durch die meist auf freiwilliger Basis beruhende Fernschulung <sup>5)</sup> ließ sich nur bei ausreichender Überwachung reali-

- 
- 1) Vgl. dazu Se i f e r , Arthur: Raiffeisen-Fernschulung. Beginn am 1. Oktober 1956, in: Raiff.-Rundschau, 8.Jg. (1956), S.211, sowie ders.: Raiffeisen-Fernschulung, in: Raiff.-Rundschau, 11.Jg. (1959), S.178.
  - 2) Siehe ders.: Ausbildung ..., a.a.O., S.41, und S t r e b e r , Albert: Zum Thema genossenschaftliche Schulung, in: Raiff.-Rundschau, 4.Jg. (1952), S.17.
  - 3) Siehe dazu Se i f e r , A.: Raiffeisen-Fernschulung. Beginn ..., a.a.O., S.212, JDRV 1956, S.45, und JDRV 1959, S.55.
  - 4) Nach JDRV 1958, S.24, und Se i f e r , A.: Raiffeisen-Fernschulung, a.a.O., S.178.
  - 5) Bei einigen Verbänden wurde den Kreditgenossenschaften die Beteiligung ihrer Lehrlinge an der Fernschulung zur Pflicht gemacht. (Nach Se i f e r , A.: Raiffeisen-Fernschulung, a.a.O., S.178.)

sieren; gerade hier zeigten sich aber Mängel; wohl enthielt jeder Lehrbrief einen Aufgabenteil, doch kam es verschiedentlich vor, daß - worauf K a t h e <sup>1)</sup> hinweist und was auch dem Verfasser mehrfach in Gesprächen mit zuständigen Praktikern bestätigt wurde - entweder die unterrichtenden Mitarbeiter der Primärgenossenschaften nicht gewillt beziehungsweise wegen starker Arbeitsbelastung nicht in der Lage waren, die angefertigten Lösungen zu überprüfen, oder daß von den Verbänden keine Kräfte für diese Aufgabe bereitgestellt werden konnten. <sup>2)</sup> Trotz dieser durch die föderalistisch-dezentralisierte Struktur der Raiffeisenorganisation bedingten Schwächen soll der Fernschulung eine positive Wirkung auf das Ausbildungsniveau der Lehrlinge nicht abgesprochen werden, zumal sie auch zumindest als freilich unverbindlicher Ersatz für fehlende einheitliche genossenschaftliche Richtlinien zur betrieblichen Lehrlingsausbildung heranzuziehen war, wenngleich das noch keine nachhaltige Angleichung des Vorgehens erwarten ließ.

Der Spitzenverband beschränkte sich nicht auf diese mehr ergänzende Maßnahme, sondern ging auch dazu über, selbst Schulungsveranstaltungen für hauptamtliche Mitarbeiter des Unterbaus durchzuführen, im Gegensatz zur früheren Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule nunmehr allerdings nach Fachgebieten getrennt, was wir wegen der dadurch möglichen intensiveren funktionsbezogenen Unter- richtung für zweckmäßiger halten. Als erster - allerdings zeitlich begrenzter - Ansatz dürfen hier die der Fortbildung zuzuordnenden mehrwöchigen Lehrgänge für Nachwuchskräfte von Obst- und Gemüseab- satzgenossenschaften gelten, die in Zusammenarbeit mit der Landwirt- schaftskammer Rheinland von 1952 bis 1955 jährlich einmal in Strae- len am Niederrhein abgehalten wurden und vornehmlich der Behandlung von Absatzfragen gewidmet waren. <sup>3)</sup> Die wegen dieser Ausrichtung auf

---

1) Vgl. K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.114.

2) S e i f e r geht in einer Würdigung der Fernschulung auf diese Schwierigkeiten nicht ein. (Vgl. S e i f e r , Arthur: Raiff- eisen-Fernschulung. Eine Gemeinschaftsleistung der Raiffeisen-Or- ganisation, in: Raiff.-Rundschau, 9.Jg. (1957), S.84.) - Die in- haltliche Qualität der Fernschulung wird im übrigen durch die obige Kritik nicht berührt.

3) Siehe dazu JDRV 1952, S.63, JDRV 1953, S.75, JDRV 1954, S.77, JDRV 1955, S.79, und Lehrgang für genossenschaftliche Absatzfra- gen, in: Raiff.-Rundschau, 6.Jg. (1954), S.257 f.

die zunehmend bedeutsamen Vermarktungsprobleme besonders beachtenswerten Lehrgänge wurden allerdings in der Folgezeit nicht mehr erwähnt. An ihre Stelle traten in den Jahren 1957 bis 1960 mehrtägige Vortrags- und Diskussionstagungen für Geschäftsführer und qualifizierte Mitarbeiter derselben Genossenschaftssparte, die der DRV zusammen mit der Interessengemeinschaft der Erzeugerabsatzvereinigungen für Obst und Gemüse in verschiedenen Verbandsbezirken veranstaltete. <sup>1)</sup>

Mit den vorgenannten Tagungen hatte man sich der Weiterbildung zugewandt. Auf diesem Sektor wurde auch mit den Kreditwirtschaftlichen Fachtagungen für Leiter von Kreditgenossenschaften, den sogenannten "Mayschosser Gesprächen", die nach 1945 bekannteste Schulungsmaßnahme des Spitzenverbandes für Mitarbeiter im Unterbau entwickelt. Die seit 1954 <sup>2)</sup> in jährlichem Turnus stattfindenden Vortrags- und Diskussionstagungen waren ausschließlich für Leiter von Raiffeisenbanken bestimmt, um diese Führungskräfte "mit aktuellen bankpolitischen Fragen von grundsätzlicher Bedeutung bekanntzumachen und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich auf Spezialgebieten der genossenschaftlichen Bankwirtschaft fortzubilden sowie im Wege des überregionalen Erfahrungsaustauschs Anregungen für die tägliche Praxis des Bankgeschäfts zu sammeln." <sup>3)</sup> Dieser Zielsetzung entsprach die Themenstellung für die einzelnen Vorträge; es wurden sowohl generell bedeutende Fragen der Geld- und Kreditwirtschaft wie spezifische Probleme des genossenschaftlichen Bankwesens behandelt. Als Referenten fungierten neben Spitzenkräften der Raiffeisenorganisation unter anderem auch führende Vertreter der zuständigen Ministerien und Behörden sowie der Bundesbank. Wie aus den Tagungsberichten hervorgeht, <sup>4)</sup> erfolgte die Abhandlung der Problemstellungen durchwegs auf hohem Niveau, so daß eine Beschränkung des Teilnehmerkreises auf Geschäfts-

---

1) Vgl. JDRV 1957, S.85, JDRV 1958, S.91, K l u s a k , G.: Bericht ... 1959, S.28, und JDRV 1960, S.109 f. Auch diese Veranstaltungen wurden in der Folgezeit nicht mehr erwähnt.

2) Nicht, wie K a t h e angibt, 1953. (Vgl. K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.106.)

3) Mayschosser Gespräche 1956, in: Raiff.-Rundschau, 8.Jg. (1956), S.290.

4) Vgl. dazu Mayschosser Gespräche 1954 - 1967; hier sind auch die jeweils herangezogenen Referenten aufgeführt.



fürher größerer Kreditgenossenschaften, wie sie nach K a t h e bestand, <sup>1)</sup> sicher zweckmäßig war. <sup>2)</sup> Die aus Tabelle 37 für den hier zu behandelnden Zeitraum ersichtliche zunehmende Beteiligung läßt ein wachsendes Interesse an dieser Weiterbildungsmöglichkeit erkennen. Setzt man - um zumindest annähernd einen Anhaltspunkt für die Wirkungsbreite zu gewinnen - die Teilnehmerzahlen der einzelnen Tagungen mangels präzisierter Zulassungsbedingungen fiktiv in Beziehung zum Bestand an Raiffeisenkassen mit einer Bilanzsumme von über 1 Mio. DM in den Jahren 1954 bis 1959 <sup>3)</sup>, so ergibt sich, daß im Durchschnitt nur etwa 10 v.H. der Geschäftsführer dieser Bankengruppe erfaßt werden konnten; <sup>4)</sup> aus einer Bezugnahme auf Raiffeisenkassen mit mehr als 2 Mio. Bilanzsumme resultiert von 1957 bis 1960 <sup>5)</sup>

- 1) Siehe K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.106. Nach Auskunft des DRV vom 18.4.1967 bestehen allerdings bislang keine verbindlichen Zulassungsbedingungen. Die Tagungen werden frei ausgeschrieben. Die Auswahl - sofern sie überhaupt erfolgt, was nicht in jedem Falle zutrifft - obliegt den Regionalverbänden. Das muß nicht auf eine heterogene Teilnehmerstruktur hindeuten, da von dem hohen Niveau der Tagungen bereits eine funktionale Selektionswirkung in Richtung auf eine Qualifikationsangleichung bei den Tagungsbesuchern zu erwarten war.
- 2) K a t h e verweist auf die Gefahr einer Überforderung der Teilnehmer. (Vgl. K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.109.) Das mochte wohl in einzelnen Fällen zutreffen. Den Tagungsberichten zufolge war die Behandlung der Themen in ihren wissenschaftlichen Anforderungen aber durchaus so gehalten, daß u.E. erfahrene Bankleiter sehr wohl folgen konnten.
- 3) Eine Aufteilung der Raiffeisenkassen nach Bilanzsummengruppen für diesen Zeitraum findet sich in JDRV 1958, S.32, und in JDRV 1960, S.35. - Nach K a t h e waren im Verband Münster sogar nur Geschäftsführer von Banken mit über 2,5 Mio. DM Bilanzsumme zugelassen. (Vgl. K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.106.) Für obige Berechnung wurde 1 Mio. DM deswegen als Untergrenze angenommen, weil die Statistik des Deutschen Raiffeisenverbandes erst ab 1957 Darlehenskassen mit über 2 Mio. DM Bilanzsumme ausweist, während die Fachtagungen schon 1954 begannen.
- 4) Daß diese Relation trotz zunehmender Beteiligung konstant blieb, erklärt sich aus der wachsenden Zahl der Raiffeisenkassen mit mehr als 1 Mio. DM Bilanzsumme; einen im Vergleich hierzu noch stärkeren Anstieg wiesen dabei die Genossenschaften mit über 2 Mio. DM Bilanzsumme auf.
- 5) Da für 1959 in der herangezogenen Quelle kein getrennter Ausweis der Zahl der Darlehnskassen mit über 2 Mio. DM Bilanzsumme vorliegt, mußte auf 1960 übergegriffen werden.



Tabelle 37

Kreditwirtschaftliche Fachtagungen des Deutschen  
Raiffeisenverbandes für Leiter von Kreditge-  
nossenschaften (Mayschossers Gespräche)  
bis 1967<sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr.   | Jahr | Tagungsort | Veranstaltungsdauer |             | Teilneh-<br>merzahl |
|---------------|------|------------|---------------------|-------------|---------------------|
|               |      |            | von - bis           | in<br>Tagen |                     |
| 1             | 1954 | Mayschoß   | 8.11.-12.11.        | 5           | 75                  |
| 2             | 1955 | "          | 7.11.-11.11.        | 5           | 97                  |
| 3             | 1956 | "          | 5.11.- 9.11.        | 5           | 142                 |
| 4             | 1957 | "          | 4.11.- 8.11.        | 5           | 160*                |
| 5             | 1958 | "          | 3.11.- 7.11.        | 5           | 190                 |
| 6             | 1959 | "          | 9.11.-13.11.        | 5           | 200                 |
| Zwischensumme |      |            |                     | 30          | 864*                |
| 7             | 1960 | Mayschoß   | 7.11.-11.11.        | 5           | 229                 |
| 8             | 1961 | "          | 6.11.-10.11.        | 5           | 238                 |
| 9             | 1962 | "          | 5.11.- 9.11.        | 5           | 284                 |
| 10            | 1963 | Bad Ems    | 4.11.- 8.11.        | 5           | 368                 |
| 11            | 1964 | "          | 12.10.-16.10.       | 5           | 326                 |
| 12            | 1965 | "          | 4.10.- 8.10.        | 5           | 343                 |
| 13            | 1966 | "          | 10.10.-13.10.       | 4           | 326                 |
| 14            | 1967 | "          | 16.10.-19.10.       | 4           | 320*                |
| Zwischensumme |      |            |                     | 38          | 2 434*              |
| Insgesamt     |      |            |                     | 68          | 3 298*              |

\* Näherungswerte.

ein von zunächst 27 gegen rund 20 tendierender v.H.-Satz. Daraus läßt sich zum Ende dieser Phase im Hinblick auf eine nicht auszu-schließende wiederholte Teilnahme in jedem Fall eine Rotationsge-schwindigkeit von mehr als 5 Jahren ableiten - den trotz steigender

1) Ermittelt nach den Angaben in Mayschossers Gespräche 1956, a.a.O., S.290, in JDRV 1956 - 1965, in den Tagungsberichten Mayschossers Gespräche 1962 - 1966, in 14. Kreditwirtschaftliche Fachtagung des Deutschen Raiffeisenverbandes, in: Mtlg. d. DGK, Jg.XVI (1967), S.285, und nach einer Auskunft des DRV vom 8.8.1966.

Besucherzahlen künftig noch erheblich verlängernden Einfluß der beschleunigten Bestandszunahme der zugrunde gelegten Genossenschaftsgrößenklasse <sup>1)</sup> noch gar nicht berücksichtigt.

Ohne erhebliche Einengung des potentiellen Teilnehmerkreises <sup>2)</sup>, die nicht erfolgte, konnten die Mayschossier Gespräche angesichts dieser sehr begrenzten Wirkungsbreite für eine dergestalt verfolgte Weiterbildung der Geschäftsführer selbst nur größerer Kreditgenossenschaften quantitativ gesehen allein kaum genügen. Eine im Niveau allerdings nicht heranreichende Ergänzung stellten in der hier behandelten Phase aber lediglich die erwähnten regionalen Tagungen dar. Deshalb war - sofern man die Notwendigkeit einer regelmäßigen systematischen Weiterbildung insbesondere von genossenschaftlichen Führungskräften bejaht - speziell im Bankensektor eine Ausweitung der entsprechenden Aktivität jedenfalls in bezug auf Leiter größerer Raiffeisenkassen erforderlich. Da sich generell für die Geschäftsführerweiterbildung in Anbetracht der genossenschaftlichen Dezentralisation wenn überhaupt dann die Beibehaltung einer niveaubegleiteten Aufgabenteilung zwischen Mittel- und Oberbau empfahl, lag hinsichtlich der zentralen Mitwirkung im Kreditbereich weiterhin eine Beschränkung zumindest auf eine qualifizierte Weiterbildung der Leiter größerer Genossenschaftsbanken nahe; im Interesse der gerade hierfür als zweckmäßig erkannten Erhöhung der verfügbaren Bildungskapazität war folglich die Einrichtung zusätzlicher Veranstaltungen <sup>3)</sup> durch den Spit-

---

1) Vgl. JDRV 1966, S.49.

2) Eine sinnvolle weitere Beschränkung ließ sich in diesem Falle nur schwer erreichen. In Anbetracht der relativ großen Teilnehmerzahlen mußte ein schnell feststellbares objektives Zulassungskriterium gefunden werden. Die an sich nächstliegende Lösung dafür bestand in der weiteren Erhöhung der erforderlichen Mindestbilanzsumme; das aber wäre insofern sehr problematisch, als nicht zwangsläufig eine Proportionalität von Bilanzsummengröße und Geschäftsführerqualifikation besteht, so daß bei dieser Regelung unter Umständen befähigte Kräfte aus formalistischen Gründen von der Teilnahme ausgeschlossen bleiben müßten.

3) Vorausgesetzt, daß in ausreichendem Maße geeignete Referenten gefunden werden konnten, boten sich dafür als Alternativen entweder eine häufigere Abhaltung der Mayschossier Gespräche oder die Einführung weiterer Veranstaltungsformen an. Die letztere Lösung, die man dann auch wählte, besaß den Vorteil, daß sie Differenzierungsmöglichkeiten eröffnete.

zenverband geboten. Darin darf eine der Ursachen für gleichgerichtete und die vorstehenden Überlegungen damit bestätigende Initiativen in der gegenwärtigen Phase gesehen werden.

Als mittelbarer Beitrag zur Schulung genossenschaftlicher Mitarbeiter von zentraler Seite aus ist in diesem Zusammenhang die Tätigkeit des Unterausschusses für Nachwuchsförderung und -schulung zu nennen. Sie erstreckte sich vor allem auf die Koordinierung der regionalen Maßnahmen, insbesondere der Lehrlingsausbildung.<sup>1)</sup> Der Darstellung der Schulungstätigkeit im Mittelbau läßt sich allerdings entnehmen, daß diese Bemühungen vor allem infolge der Unverbindlichkeit der gefaßten Empfehlungen noch zu keinem nachhaltigen Erfolg führten.

Über die bisher behandelte Bildungsaktivität hinaus wirkte der Spitzenverband wie in den Vorperioden bei der fortlaufenden Aufklärung und Beratung der Genossenschaftsmitarbeiter durch die Herausgabe von Veröffentlichungen in beachtlichem Umfange mit. Die wichtigste Publikation stellt hier bis heute die "Raiffeisen-Rundschau" dar, die erstmals am 1. Mai 1949 erschien und die Tradition der früheren zentralen Zeitschriften fortsetzte.<sup>2)</sup> Als Fachblatt des ländlichen Genossenschaftswesens richtete sie sich primär an die Mitarbeiter im Unterbau. In Ergänzung zu den mehr auf die gebietlichen Belange abgestellten regionalen Verbandszeitschriften<sup>3)</sup> sollte sie die für die Gesamtorganisation relevanten grundsätzlichen Fragen behandeln und über aktuelle Entwicklungen berichten. Sie wurde schon in den ersten Jahren nach ihrer Gründung mehrmals erweitert, so insbesondere 1950 durch die regelmäßige Behandlung von Problemen der bäuerlichen Wirtschaftsberatung und 1952 durch die Einführung eines Sonderteils für Fragen des Geld- und Kreditwesens.<sup>4)</sup> Die Erörterung von

---

1) Vgl. dazu JDRV 1956, S.20, JDRV 1957, S.22, und JDRV 1958, S.23 f.

2) Siehe dazu JDRV 1949, S.14.

3) In den ersten Jahren ihres Erscheinens erfüllte die Raiffeisen-Rundschau in einigen Bezirken, die noch nicht über eine eigene Zeitschrift verfügten, zusätzlich die Funktion eines Verbandsorgans, wobei die regionalen Belange zumeist in einer Beilage behandelt wurden; (Vgl. z.B. JDRV 1950, S.16, und JDRV 1951, S.18.) letzteres trifft noch, wie Tabelle 34 zeigt, für den Verband Stuttgart zu.

4) Nach JDRV 1950, S.16, JDRV 1951, S.18, und JDRV 1952, S.15.

Fachfragen nahm eindeutig den größten Raum ein; es ist allerdings nicht zu übersehen, daß - in Übereinstimmung mit der für diese Periode festgestellten Traditionsverbundenheit - auch noch metaökonomisch Elemente in teilweise recht idealistisch anmutenden Beiträgen Berücksichtigung fanden, die an früheren ethisch-sittlichen Bestrebungen anknüpften und unter Berufung auf einen Raiffeisengeist in sehr optimistischer Einschätzung der Realisierungsmöglichkeiten für ideelle Zielsetzungen plädierten; doch auch hier setzte sich mit fortschreitender Entwicklung eine Versachlichung durch. Insgesamt darf die Raiffeisen-Rundschau - wenn man von ihrem damals nicht sonderlich ansprechenden Äußeren absieht - in dieser Phase als beachtliches Instrument zur ökonomisch-kooperativen Aufklärung der Genossenschaftsmitarbeiter gelten. Gemessen an ihrer Verbreitung war ihre Einflußmöglichkeit allerdings noch begrenzt. Wie sich aus Tabelle 38 entnehmen läßt, stieg die Auflage des monatlich erscheinenden Organs zwar stetig an, doch genügte sie nicht, um zumindest jede Genossenschaft mit einem Exemplar zu versorgen; <sup>1)</sup> letzteres muß aber als Voraussetzung dafür angesehen werden, daß die Zeitschrift ihre Funktion als Hauptmitteilungsblatt des ländlichen Genossenschaftswesens in der gesamten Organisation erfüllen konnte; bis 1960 gelang das nur etwa zur Hälfte.

Neben der Raiffeisen-Rundschau ist im Oberbau als weitere Publikation die von der Deutschen Raiffeisen-Warenzentrale seit dem 1. Januar 1950 monatlich herausgegebene Fachzeitschrift "Chemie und Technik in der Landwirtschaft" zu nennen, die kostenlos über die Hauptgenossenschaften an den Unterbau zur Verteilung kam. Sie sollte den Mitarbeitern der Warengenossenschaften "die nötigsten Grundkenntnisse über Düngemittel, Futtermittel, Pflanzenschutzmittel und Landmaschinen vermitteln und sie über die Neuerungen auf dem laufenden halten." <sup>2)</sup> Gerade im Hinblick auf die angestrebte Intensivierung der landwirtschaftlichen Mitgliederberatung durch die Genossenschaften

---

1) Dabei ist zu bedenken, daß die Raiffeisen-Rundschau auch an Empfänger außerhalb des ländlichen Genossenschaftswesens geliefert wurde, was zusätzlich zu Lasten der internen Verbreitung ging, in Tabelle 38 jedoch mangels Angaben unberücksichtigt bleiben mußte.

2) S c h a c k , G.: Die Werbung ..., a.a.O., S.43; siehe auch JDRV 1950, S.37.

Tabelle 38

Auflage und Verbreitung der Raiffeisen-Rundschau  
von 1950 bis 1965<sup>1)</sup>

| Jahr | Auflage | Eine Zeitschrift<br>entfiel auf ca. ...<br>Genossenschaften* |
|------|---------|--------------------------------------------------------------|
| 1950 | 1 200   | 20                                                           |
| 1955 | 7 000   | 3                                                            |
| 1960 | 11 000  | 2                                                            |
| 1965 | 15 400  | 1                                                            |

\* Einschließlich der Verbände und Zentralen.

darf dieses rein fachlich und nüchtern gestaltete - äußerlich allerdings recht unscheinbare - Blatt bei entsprechender Auswertung als nützliches Hilfsmittel für die mit Beratungsaufgaben betrauten Mitarbeiter im Unterbau gelten; das an anderer Stelle aufgezeigte Problem einer fachlichen Überforderung dieser Kräfte konnte dadurch zumindest etwas abgeschwächt werden. Tabelle 39 zeigt, daß sich die Auflage des Blattes nach der Einführungszeit auf eine Höhe von etwa 21 000 Exemplaren einpendelte. Während 1950 nur annähernd für jede Warengenossenschaft eine Zeitschrift zur Verfügung stand, lag diese Relation schon vom nächsten Stichjahr an etwas über 1, so daß von der möglichen Verbreitung her gesehen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Aufklärung der zuständigen Mitarbeiter gegeben waren. In diesem Zusammenhang seien auch monatlich veröffentlichte Hinweise über die jeweils zu empfehlenden Maßnahmen auf dem Pflanzenschutzsektor genannt.<sup>2)</sup>

Abschließend soll hier noch auf einzelne Schriften verwiesen werden,

1) Ermittelt nach einer Auskunft des DRV vom 28.7.1966 sowie aus den Werten in JDRV 1950, S.77, JDRV 1955, S.87, JDRV 1960, S.119, und JDRV 1965, S.129.

2) Nach JDRV 1957, S.60, und JDRV 1958, S.62.



Tabelle 39

Auflage und Verbreitung der Zeitschrift  
Chemie und Technik in der Landwirtschaft  
bis 1965 <sup>1)</sup>

| Jahr | Auflage | Zahl der Zeitschriften je Genossenschaft* |
|------|---------|-------------------------------------------|
| 1950 | 16 500  | 1                                         |
| 1955 | 21 100  | 1                                         |
| 1960 | 20 800  | 1                                         |
| 1965 | 21 000  | 1                                         |

\* Nur bezogen auf Warengenossenschaften und Raiffeisenkassen mit Warenverkehr, letztere für das Jahr 1950 mangels eines anderen Wertes mit dem Stand von 1948.

die der Spitzenverband zur Belehrung der Genossenschaftsmitarbeiter herausgab. <sup>2)</sup> Dazu gehören insbesondere verschiedene Bände der Schriftenreihe "Deutsche ländliche Genossenschafts-Bibliothek" <sup>3)</sup> und nicht zuletzt die Verhandlungsberichte der Raiffeisentage und der Mayschosser Gespräche.

---

1) Ermittelt nach einer Auskunft der Deutschen Raiffeisen-Warenzentrale vom April 1967, sowie nach JDRV 1950, S.30 u. 77, JDRV 1955, S.87, JDRV 1956, S.46, JDRV 1960, S.119, JDRV 1961, S.69, JDRV 1965, S.129, und JDRV 1966, S.128.

2) Die einzelnen Titel sind jeweils in JDRV angeführt.

3) Die Bände dieser Reihe waren teils für Mitarbeiter und Mitglieder des ländlichen Genossenschaftswesens, teils auch für Außenstehende bestimmt.

## 2. Maßnahmen für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralgeschäfts- anstalten

### a. Beibehaltung der bisherigen regionalen Maßnahmenstruktur mit Be- tonung der Prüferausbildung

Die Bildungsaktivität für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralge-  
nossenschaften zeigte sich auch in dieser Phase gegenüber den rela-  
tiv vielgestaltigen Bemühungen für den Unterbau insgesamt wenig ent-  
wickelt. Ausgenommen blieben davon lediglich die Maßnahmen für Revi-  
soren. Die Gestaltung der Ausbildung des Prüfernachwuchses im Mittel-  
bau erfolgte jeweils nach dem Ermessen des einzelnen Verbandes.<sup>1)</sup>  
Den Schwerpunkt stellte die praktische Anleitung durch erfahrene  
Fachkräfte im Rahmen der Bücherordnungs- und Revisionstätigkeit dar.  
Daneben fanden bei einigen Verbänden zur theoretischen Unterweisung  
vereinzelt Kurzlehrgänge, Schulungstage oder Besprechungen in ver-  
schiedener Gestaltung statt.<sup>2)</sup> Selbst wenn man unter diesen Umstän-  
den zugesteht, daß "die Revisoren ... von den Verbänden theoretisch  
und praktisch gründlich ausgebildet"<sup>3)</sup> wurden, so erheben sich doch  
Zweifel, ob in dieser Weise auf regionaler Ebene ein annähernd glei-  
cher Wirkungsgrad erreicht wurde.

Die Weiterbildung der Prüfer handhabte man ebenfalls bei den einzel-  
nen Verbänden nach eigenem Dafürhalten. Diesem Aufgabenbereich dien-

- 
- 1) Eine mit der 1931 verabschiedeten Ausbildungsordnung für Revisoren vergleichbare gemeinsame Regelung wurde in der Nachkriegszeit nicht erwähnt.
  - 2) Vgl. dazu G r i e s s e r : Ausbildung ..., a.a.O., S.39, so-  
wie S c h m i d t , F.: Stand ..., a.a.O., S.25, JDRV 1953,  
S.21, K l u s a k , G.: Bericht ... 1955, a.a.O., S.42, und  
ders.: Bericht ... 1958, a.a.O., S.37. - K a t h e versucht  
die verschiedene Handhabung zur Zeit des Abschlusses seiner Un-  
tersuchungen in die folgenden drei Haupttypen einzuordnen; der  
Typ I umfaßte nur praktische Anleitung, beim Typ II fand zusätz-  
lich ein abschließender regionaler Lehrgang statt, während beim  
Typ III anstelle des Lehrgangs Fragen an die Anwärter verschickt  
wurden, deren Ergebnisse dann in einer Schlußbesprechung zur Aus-  
wertung kamen. (Vgl. K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O.,  
S.101 f.)
  - 3) L o c h n e r , H.: Die heutige Bedeutung ..., a.a.O., S.123.

ten gelegentliche Kurzlehrgänge oder Tagungen und nicht zuletzt bedarfsweise herausgegebene Rundschreiben. <sup>1)</sup>

Eine vergleichbare Aktivität für andere Mitarbeitergruppen des Mittelbaus - soweit es sich nicht um direkte Lehrlingsausbildung oder im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich um die spezialisierte Schulung von Fachkräften der Hauptgenossenschaften <sup>2)</sup> handelte - war in dieser Periode nicht zu erkennen, von wenigen vereinzeltten Ansätzen abgesehen, wie sie z.B. dreitägige Arbeitstagungen für Mitarbeiter des Verbandes Stuttgart und der dortigen Zentralgeschäftsanstalten zur Verbesserung der persönlichen Kontakte und des genossenschaftlichen Verständnisses darstellten. <sup>3)</sup>

#### b. Weiterführung der überbetrieblich-theoretischen Prüferschulung beim Spitzenverband

Die im Oberbau entfalteten Bildungsbemühungen zeigten in dieser Spanne ausgeprägte Parallelen zur Handhabung in der vorangegangenen Phase. So blieben vorerst die zentralen Lehrgänge für den Revisorennachwuchs die zweifellos bedeutsamste Maßnahme. Sie sind als direkte Weiterführung der 1941 unterbrochenen gleichartigen Kurse des Reichsverbandes - Raiffeisen anzusehen. Über ihre Entwicklung gibt Tabelle 40 Auskunft. Bereits 1947 fand der erste derartige Lehrgang statt. <sup>4)</sup> Seitdem wurde mit Ausnahme von 1948 und 1950 <sup>5)</sup> jährlich ein Reviso-

---

1) Vgl. u.a. JDRV 1953, S.21, und JDRV 1954, S.19; auch die nach 1945 vom Verband Stuttgart veranstalteten Tagungen, die zur Auffrischung der Kenntnisse bei den vom Krieg zurückgekehrten Prüfern dienten, sind als Beispiel hier anzuführen. (Vgl. G r i e s - s e r : Ausbildung ..., a.a.O., S.37.)

2) Vgl. die Hinweise in JDRV 1952, S.43, JDRV 1954, S.45, und JDRV 1958, S.61.

3) Vgl. W a i d e l i c h , W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.48 f.

4) Siehe dazu M ü l l e r : Bericht über den ersten Prüferlehrgang der Arbeitsgemeinschaft der deutschen ländlichen Genossenschaften - Raiffeisen -, in: Verhandlungsbericht über die 2. Sitzung des Organisationsausschusses am 10. und 11. Dezember 1947 in Kassel. Hrsg. Arbeitsgemeinschaft der deutschen ländlichen Genossenschaften - Raiffeisen -, Bonn, (Bonn 1948), S.28 ff., und JDRV 1945 - 1948, S.16 f.

5) In diesen Jahren mußten die Lehrgänge infolge der durch die Währungsumstellung bedingten Arbeitsbelastung der Prüfungskräfte ausfallen. (Nach JDRV 1945 - 1948, S.17, und M e u l e n b e r g h, Gottfried: Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1950, in: Raiffeisentag 1951, S.20 f.)

Tabelle 40

Revisorennachwuchskurse des Deutschen Raiffeisenverbandes  
bis 1966/67 <sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr.   | Jahr    | Lehrgangsdauer  |               |                  | Teilnehmerzahl |                                                   | Aufwendungen des DRV<br>in DM |                                 |
|---------------|---------|-----------------|---------------|------------------|----------------|---------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
|               |         | von - bis       | in<br>Monaten | Stunden-<br>zahl | insge-<br>samt | davon<br>bestan-<br>den die<br>Schluß-<br>prüfung | insgesamt                     | davon für<br>Lehrsaal-<br>miete |
| 1             | 1947    | 5. 8. - 30. 9.  | 2             | 250              | 19             | 19                                                | ?                             | ?                               |
| 2             | 1949    | 2. 8. - 27.10.  | 3             | 338              | 19             | 18*                                               | ?                             | ?                               |
| 3             | 1951    | 18. 9. - 21.12. | 3             | 356              | 25             | 25                                                | ?                             | ?                               |
| 4             | 1952    | 2. 9. - 19.12.  | 4             | 415              | 25             | 25                                                | ?                             | ?                               |
| 5             | 1953    | 1. 9. - 21.12.  | 4             | 425              | 30             | 30                                                | ?                             | ?                               |
| 6             | 1954    | 6. 9. - 22.12.  | 4             | 437              | 36             | 36                                                | ?                             | ?                               |
| 7             | 1955    | 1. 9. - 22.12.  | 4             | 436              | 49             | 49                                                | ?                             | ?                               |
| 8             | 1956    | 3. 9. - 18.12.  | 4             | 412              | 46             | 46                                                | 4 990,-                       | -                               |
| 9             | 1957    | 9. 9. - 20.12.  | 4             | 415              | 42             | 42                                                | 6 339,-                       | -                               |
| 10            | 1958    | 1. 9. - 18.12.  | 4             | 428              | 44             | 42                                                | 6 891,-                       | -                               |
| 11            | 1959    | 1. 9. - 19.12.  | 4             | 442              | 38             | 37                                                | 7 440,-                       | -                               |
| Zwischensumme |         |                 | 40            | 4 354            | 373            | 369                                               | ?                             | ?                               |
| 12            | 1960    | 1. 9. - 20.12.  | 4             | 440              | 52             | 51*                                               | 8 327,-                       | -                               |
| 13            | 1961/62 | 4. 9. - 31. 1.  | 5             | 534              | 61             | 61                                                | 12 024,-                      | -                               |
| 14            | 1962/63 | 3. 9. - 31. 1.  | 5             | 545              | 58             | 56                                                | 15 573,-                      | 2 820,-                         |
| 15            | 1963/64 | 2. 9. - 31. 1.  | 5             | 548              | 59             | 59                                                | 18 322,-                      | 5 392,-                         |
| 16            | 1964/65 | 1. 9. - 28. 1.  | 5             | 553              | 61             | 59*                                               | 15 297,-                      | 1 606,-                         |
| 17            | 1965/66 | 1. 9. - 28. 1.  | 5             | 547              | 70**           | 70**                                              | 15 744,-                      | -                               |
| 18            | 1966/67 | 31. 8. - 26. 1. | 5             | 562              | 61             | 61                                                | 15 584,-                      | -                               |
| Zwischensumme |         |                 | 34            | 3 729            | 422            | 417                                               | 100 871,-                     | 9 818,-                         |
| Insgesamt     |         |                 | 74            | 8 083            | 795            | 786                                               | ?                             | ?                               |

\* Alle Prüfungskandidaten waren erfolgreich; die Differenz zur Gesamtteilnehmerzahl resultiert aus Erkrankungen während des Lehrgangs.

\*\* Zahlenangaben des DRV; die anderen herangezogenen Quellen weisen dafür abweichend auch die Werte 72 und 69 aus.

1) Quellen: JDRV 1945-1948 - 1966, R a e.: Verbandsprüferlehrgang 1951, in: Raiff.-Rundschau, 4.Jg. (1952), S.9, Verbandsprüfer-Lehrgang 1955, a.a.O., S.5, 8. Verbandsprüfer-Lehrgang, in: Raiff.-Rundschau, 8.Jg. (1956), S.238, Verbandsprüfer-Lehrgang 1958, in: Raiff.-Rundschau, 11.Jg. (1959), S.11, Verbandsprüfer-Lehrgang beendet, in: Raiff.-Rundschau, 12.Jg. (1960), S.2, Erfolgreicher Verbandsprüferlehrgang, in: Raiff.-Rundschau, 13.Jg. (1961), S.22, Verbandsprüfer-Lehrgang, in: Raiff.-Rundschau, 18.Jg. (1966), S.38, sowie Auskünfte des DRV vom 27.7.1966 und vom 7.3.1967.

renausbildungskurs veranstaltet, wobei dem DRV erst ab 1952 ein eigener Schulungsraum zur Verfügung stand. Da sich bereits nach dem ersten Lehrgang zeigte, daß die ursprüngliche Dauer von 2 Monaten mit 250 Unterrichtsstunden nicht ausreichte und daß vor allem die Behandlung rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Fragen sowie des Faches Geld und Kredit einer Intensivierung bedurfte, erfolgte eine Verlängerung auf 4 Monate und bis 1954 eine Ausdehnung des Lehrplans auf 437 Stunden. <sup>1)</sup> Überdies legte nun aber auch die Erschwerung der bisher bevorzugten seminaristischen Unterrichtsweise als Folge der zunächst ständig anwachsenden Teilnehmerzahlen eine Erweiterung des Lehrgangs nahe; es wurde bereits erwogen, wie in der vorangegangenen Periode jährlich 2 Lehrgänge abzuhalten, doch kam dieser Plan nicht zur Verwirklichung; <sup>2)</sup> die als Alternative in Betracht gezogene erneute Anhebung der Lehrgangsdauer, für deren Realisierung man erhebliche finanzielle und personelle Schwierigkeiten erwartete, <sup>3)</sup> erwies sich ebenfalls bis zum Ende dieser Phase nicht mehr nötig, da die Teilnahme von 1956 bis 1959 eine leicht rückläufige Tendenz aufwies, was den Schluß zuläßt, daß in dieser Zeit die kriegsbedingten Nachwuchslücke gedeckt war <sup>4)</sup> und der laufende Bedarf zunächst keine

- 
- 1) Vgl. dazu JDRV 1949, S.16 f., R a e.: Verbandsprüferlehrgang 1951, a.a.O., S.10, JDRV 1951, S.21, JDRV 1952, S.19 f., JDRV 1953, S.21, und JDRV 1954, S.20.
- 2) Siehe dazu JDRV 1954, S.20, und JDRV 1955, S.22 f.
- 3) Vgl. Verbandsprüferlehrgang 1956, in: Raiff.-Rundschau, 9.Jg. (1957), S.6. Grundsätzlich bot sich als dritte Möglichkeit die Verdichtung des Lehrgangs durch Erhöhung der Stundenzahl bei gleichbleibender Dauer, zumal bei den entsprechenden Kursen des Reichsverbandes - Raiffeisen für etwa den gleichen Umfang an Unterrichtsstunden eine um einen Monat kürzere Lehrgangszeit ausreichte, ohne daß von einer Überforderung der Teilnehmer die Rede war. Auch diese Lösung wurde hier erwogen, doch hielt man dafür eine gründlichere regionale Kandidatenvorbereitung für erforderlich, was nicht gesichert erschien. (Vgl. ebenda.) Der zuletzt genannte Hinweis deutet auf Mängel in der Revisorenausbildung des Mittelbaus hin.
- 4) Diese These wird dadurch unterstrichen, daß - wie sich an Hand von Schaubild IV verfolgen läßt - die Zahl der bei den Regionalverbänden im Prüfungsdienst tätigen Kräfte von 507 im Jahre 1947 ausgehend (Vgl. JDRV 1945-1948, S.16.) zunächst stark anstieg, um dann etwa ab 1955 nach einem durch interne Umbesetzungen bedingten geringfügigen Rückgang (Vgl. JDRV 1955, S.22.) in einer gemäßigten Aufwärtsbewegung einen Höchst- und zugleich Endstand von 967 in dieser Phase zu erreichen. (Vgl. JDRV 1959, S.29.)



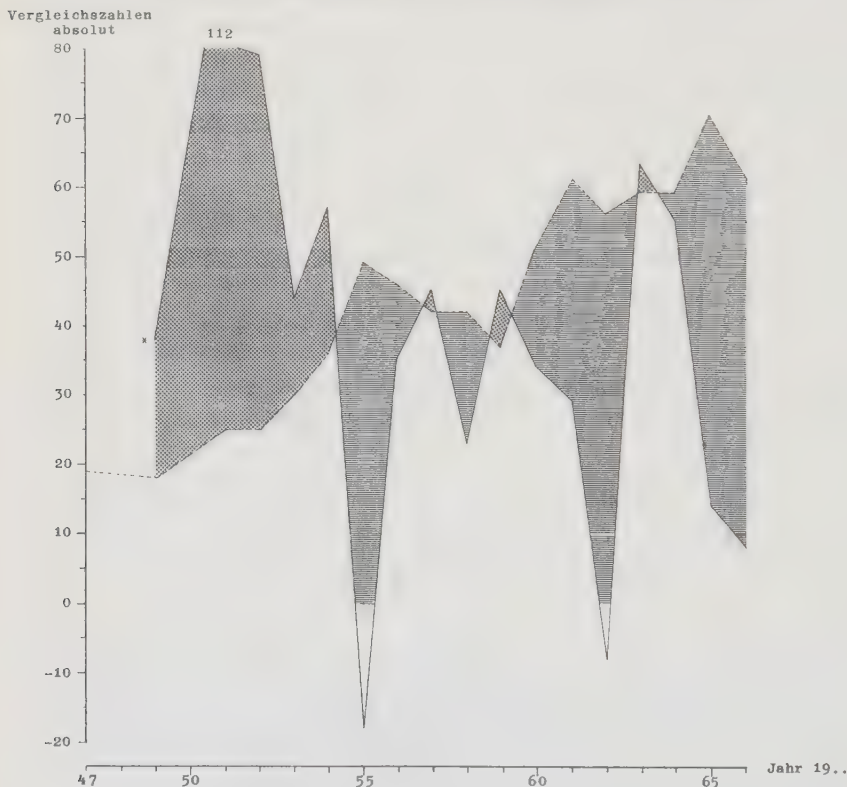
Steigerung der Schulung erforderte. <sup>1)</sup> Für die Berechtigung dieser Annahme sprechen auch die aus Schaubild IV zu entnehmenden Anhaltspunkte. Aus der hier wiederum nur als behelfsmäßiges Anschauungsmittel zu betrachtenden Gegenüberstellung der Veränderung des Revisorenbestandes im Mittelbau <sup>2)</sup> und der Zahl der erfolgreichen Lehrgangsteilnehmer läßt sich erkennen, daß in den ersten Jahren die Nachwuchsschulung mit der Zunahme an Revisoren nicht Schritt halten konnte, während ab 1955 ein Überhang in der Prüferausbildung eintrat, so daß die Zahl der neu geschulten Revisoren nicht nur den Nettozugang im Prüferbestand, sondern mit der verbleibenden Differenz auch einen Teil des Ersatzbedarfs abdeckte. Das deutet darauf hin, daß die Heranbildung der Revisoren in der Nachkriegszeit - ähnlich wie beim Generalverband - quantitativ gesehen als Beispiel einer dem Bedarf zumindest annähernd entsprechenden Schulungsarbeit gelten kann. Nach K a t h e ergaben sich allerdings in fachlicher Hinsicht insofern Probleme, als der Unterricht aufgrund der uneinheitlichen Vorbildung der Kursteilnehmer - besondere Anforderungen bestanden nicht - erschwert wurde. <sup>3)</sup>

Die Gestaltung des Lehrplans, die sich aus Tabelle 41 entnehmen läßt, <sup>4)</sup> zeigte zunächst eine deutliche Anlehnung an die Fächerverbindungen der Kurse des Reichsverbandes - Raiffeisen; <sup>5)</sup> merckliche

- 
- 1) Die von K a t h e aus der Stagnation der Teilnehmerzahlen von 1955 bis 1959 gezogenen Schlußfolgerung, "daß in Zukunft nur etwa soviel Revisorenanwärter ausgebildet werden, wie zum Ersatz ausscheidender Kräfte notwendig werden" ( K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.104), ist unzutreffend, da sie zwar den durch mögliche Fluktuationslücken verursachten Ersatzbedarf berücksichtigt, nicht aber die für eine gegebenenfalls erforderliche Erweiterung des Prüferstabes zusätzlich benötigten Kräfte. Die spätere Entwicklung unterstreicht diese Kritik.
  - 2) Hier mußte erneut auf den Gesamtbestand an regionalen Prüfern einschließlich der Hilfskräfte und Anwärter ausgewichen werden, da in den Quellen für den Untersuchungszeitraum keine fortlaufende Aufschlüsselung enthalten ist, die eine instruktivere Bezugnahme auf den Bestand an ausgebildeten Revisoren erlauben würde.
  - 3) Nach K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.102 f.
  - 4) Die von K a t h e ohne Quellennachweis wiedergegebene Fächerverbindung eines Revisorenkurses, für den er keine Jahreszahl nennt, (Siehe ebenda, S.105.) läßt sich mit keinem der in Tabelle 54 enthaltenen Lehrpläne klar identifizieren.
  - 5) Auch insoweit dürfen demzufolge die Nachkriegslehrgänge als direkte Weiterführung der Kurse von 1935 bis 1940 bezeichnet werden.

Schaubild IV

Gegenüberstellung der Zahl der erfolgreichen Teilnehmer an den Prüferlehrgängen  
und der Nettoveränderungen im regionalen Prüferbestand <sup>1)</sup>



\* Für 1947 läßt sich keine Bestandsveränderung ermitteln, da die Zahl der Prüfer aus den Vorjahren 1945 oder 1946 nicht ausgewiesen ist und eine Bezugnahme auf 1940 wegen der Abtrennung Mitteldeutschlands und der Ostgebiete keine Bezugsgrundlage mehr bietet.

Zeichenerklärung: ----- Zahl der Teilnehmer mit erfolgreichem Prüfungsab-  
schluß  
----- Nettoveränderungen des regionalen Prüferbestandes;  
ab 1964 mangels gesondertem Quellenausweis ein-  
schließlich der Revisionskräfte des DRV und der  
Raiffeisen-Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die  
sich - nach den vorangegangenen Werten bemessen -  
jeweils etwa auf 25 bis 30 beziffern  
Überhang der Teilnehmerzahlen  
Überhang der Bestandsveränderungen

1) Ermittelt aus den Werten in Tabelle 40 und in JDRV 1945-1948 - 1966; bei den über das Jahr-  
resende hinausreichenden Kursen wurde im Interesse einer kontinuierlichen Darstellung je-  
weils als Stichjahr das des Lehrgangsbeginns herangezogen; dies erscheint in Anbetracht der  
mit einem Monat nur geringfügigen Differenz des zeitlichen Bezugs vertretbar.

Tabelle 41

Lehrpläne der Revisorennachwuchskurse des Deutschen Raiffeisenverbandes  
bis 1966/67<sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr. | Unterrichtsgegenstand                 | Stundenzahl je Fach im Kurs Nr. |     |     |     |     |     |      |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |     |     |       |
|-------------|---------------------------------------|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----|-----|-------|
|             |                                       | 1                               | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7    | 8                | 9                | 10               | 11               | 12               | 13               | 14               | 15               | 16  | 17  | 18    |
| 1           | Prüfungswesen                         | 54                              | 60  | 60  | 61  | 60  | 60  | 65   | 60               | 64               | 62               | 64               | 64               | 79               | 80               | 81               | 81  | 80  | 87*   |
| 2           | Buchführung u. Bilanz                 | 43                              | 40  | 33  | 32  | 32  | 35  | -**  | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -   | -   | -     |
| 3           | Genossenschaftsrecht                  | 27                              | 39  | 44  | 40  | 48  | 50  | 54   | 46               | 46               | 50               | 50               | 50               | 68               | 71               | 70               | 72  | 74  | 72    |
| 4           | Allgemeines Recht                     | 30                              | 41  | 48  | 50  | 60  | 60  | 64   | 64               | 66               | 63               | 66               | 67               | 77               | 79               | 78               | 78  | 76  | 78    |
| 5           | Handels- u. Wirtschaftsrecht          | 30                              | 41  | 40  | 60  | 60  | 60  | 47   | 54               | 56               | 56               | 56               | 61               | 73               | 75               | 74               | 78  | 76  | 98*** |
| 6           | Steuerrecht                           | 24                              | 40  | 37  | 43  | 40  | 40  | 44   | 55               | 55               | 55               | 55               | 57               | 70               | 70               | 70               | 70  | 70  | 70    |
| 7           | Betriebswirtschaftslehre <sup>+</sup> | 10                              | 30  | 42  | 52  | 52  | 52  | 96** | 72               | 59               | 71               | 73               | 71               | 86               | 86               | 86               | 86  | 87  | 89    |
| 8           | Geld-, Bank- und Börsenwesen          | 10                              | 16  | 31  | 45  | 46  | 35  | 52   | 47               | 47               | 47               | 50               | 48               | 54               | 58               | 56               | 70  | 68  | 55    |
| 9           | Genossenschaftslehre                  | 8                               | -   | 10  | 11  | 7   | 8   | -    | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -   | 2   | 5     |
| 10          | Genossenschaftswesen                  | -                               | 10  | 11  | 7   | 8   | 6   | -    | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -   | -   | -     |
| 11          | Versch. Spezialgebiete                | 14                              | 21  | 10  | 25  | 19  | 39  | 14   | 24 <sup>++</sup> | 24 <sup>++</sup> | 24 <sup>++</sup> | 26 <sup>++</sup> | 24 <sup>++</sup> | 26 <sup>++</sup> | 26 <sup>++</sup> | 33 <sup>++</sup> | 18  | 14  | 8     |
| Insgesamt   |                                       | 250                             | 358 | 356 | 415 | 425 | 437 | 436  | 422              | 417              | 428              | 442              | 440              | 534              | 545              | 548              | 553 | 547 | 562   |

\* Einschließlich Depotprüfung.

\*\* Buchführung und Bilanz ab 1955 unter Betriebswirtschaftslehre mit behandelt.

\*\*\* Einschließlich Wechsel- und Scheckrecht.

<sup>+</sup> Ab 1955 einschließlich betriebl. Rechnungswesen.

<sup>++</sup> Einschließlich Exkursionen.

1) Quellen: JDRV 1945-1948, S.17, JDRV 1949, S.16, R a e.: Verbandsprüfungslehrgang 1951, a.a.O., S.9, ders.: Verbandsprüfer-Lehrgang 1952, in: Raiff.-Rundschau, 5. Jg. (1952), S.8, ders.: Verbandsprüfer-Lehrgang 1953, in: Raiff.-Rundschau, 6. Jg. (1954), S.6, sowie Auskünfte des DRV vom 27.7.1966 und vom 7.3.1967.

Unterschiede ergaben sich nur durch die Herauslösung der Agrarpolitik, die gesonderte Einbeziehung von Handels- und Wirtschaftsrecht sowie die Verkürzung des Faches Genossenschaftswesen. Damit zeichnete sich eine Tendenz zu einer weiteren Straffung des Lehrplans zugunsten der für die genossenschaftliche Prüfungstätigkeit vorrangig bedeutsamen Gebiete ab, zumal in den folgenden Jahren die Erweiterung der Stundenzahl vor allem den juristischen Fächern zugute kam, während die Behandlung allgemeiner Fragen des Genossenschaftswesens entfiel. <sup>1)</sup>

Die Kurse wurden mit einer Prüfung abgeschlossen, die jeweils fast alle Teilnehmer bestanden, <sup>2)</sup> was für den Lehrerfolg spricht. Die Aufwendungen, die dem DRV bei der Durchführung der Lehrgänge entstanden, hielten sich bis 1959 - wie Tabelle 40 zeigt - trotz der Erhöhung in begrenztem Rahmen. <sup>3)</sup> Insgesamt dürfen diese Kurse für Prüfungsdienststanwärter auch in der ersten Nachkriegsperiode als bedeutsamste Maßnahme der Spitzenorganisation in dem hier behandelten Bereich bezeichnet werden.

Demgegenüber fanden beim Spitzenverband für die Fortbildung qualifizierter Prüfungskräfte zur Vorbereitung auf das Wirtschaftsprüferexamen nur in sehr geringem Umfange eigene Schulungsveranstaltungen statt, obgleich die Erweiterung des Wirtschaftsprüferbestandes als wichtiges Erfordernis galt. In Hinsicht auf das 1952 erlassene Gesetz über Wirtschaftsprüfer im Genossenschaftswesen hielt der DRV zusammen mit den Regionalverbänden im gleichen Jahr für Anwärter auf

---

1) Gemessen an der Struktur dieser Lehrpläne kamen als Funktionsbereiche für die den Revisoren neben der Prüfungsarbeit zugedachten Beratungsaufgaben gegenüber den Primärgenossenschaften vornehmlich rechtliche und innerbetriebliche Probleme in Betracht, weniger dagegen geschäftliche Fragen - den Kreditsektor allenfalls ausgenommen.

2) Siehe Tabelle 40.

3) Natürlich sind damit nicht alle durch die Lehrgänge entstandenen Kosten erfaßt; hinzu kamen u.a. noch die bei den Verbänden anfallenden Beträge für Gehälter und Zuschüsse an die Lehrgangsteilnehmer sowie die Einnahmeausfälle aufgrund der durch die Kurse bedingten Verluste an Prüfungstagen.

das hier vorgesehene Examen Kurzlehrgänge über die Fachgebiete Betriebswirtschaftslehre sowie Rechts- und Steuerwesen ab, <sup>1)</sup> die aber der einzige organisationseigene Versuch auf diesem Gebiet blieben. Schon die vergleichbaren Kurse von 1953 und 1954 wurden gemeinsam mit den anderen Spitzenverbänden und der Deutschen Genossenschaftskasse veranstaltet. <sup>2)</sup> Für die folgenden Jahre finden sich keine Hinweise mehr über derartige Maßnahmen. Anstelle dessen ermöglichte man es den in Betracht kommenden Nachwuchskräften, die unter Förderung des Instituts für Wirtschaftsprüfer durchgeführten allgemeinen Vorbereitungskurse zu besuchen. Maßgebend dafür war die Überlegung, daß sich die hohen finanziellen und Arbeitsbelastungen durch eigene Schulungsmaßnahmen bei der geringen Zahl der Bewerber nicht rechtfertigen ließen. <sup>3)</sup> Dieses Argument ist anzuerkennen; hier lag einer der Fälle vor, in denen es sich empfahl, Ausbildungsaufgaben auszulagern und durch dafür spezialisierte externe Institutionen wahrnehmen zu lassen.

Die zweite bedeutsame Schulungsinitiative des Spitzenverbandes für Revisoren ist der Weiterbildung zuzuordnen. Für leitende Kräfte aus dem Prüfungsdienst fand erstmals 1956 ein dreitägiger Vortragszyklus statt, der in der Folgezeit nach einer Wiederholung im Jahre 1959 zu einer festen Einrichtung mit zweijähriger Abfolge wurde, wie sich aus Tabelle 42 entnehmen läßt. Dem Charakter dieser Veranstaltungen entsprechend, die deutliche Anklänge an die vom Reichsverband - Raiffeisen zwischen 1935 und 1938 abgehaltenen Vortragslehrgänge und -tagungen zeigten und damit keine völlige Neuerung darstellten, kamen hier fast ausschließlich anstehende grundsätzliche und spezielle Probleme aus dem engeren Bereich des Revisionswesens zur Behandlung. <sup>4)</sup> In Anbetracht der Beschränkung auf die Führungskräfte darf

---

1) Vgl. JDRV 1952, S.19; an diesen Kursen beteiligten sich auch einige Kandidaten aus anderen Genossenschaftsorganisationen.

2) Nach JDRV 1953, S.20, und JDRV 1954, S.19.

3) So auch JDRV 1957, S.23.

4) Vgl. dazu die Tagungsberichte Erster Vortragszyklus für gehobene Kräfte aus dem Prüfungsdienst in Mayschoß vom 2. - 4. Mai 1956. Hrsg. Deutscher Raiffeisenverband e.V., Bonn, Bonn (1956), (Im folgenden - und das gilt gleichermaßen für die Berichte über die weiteren Tagungen dieser Art - zitiert als ...ter Vortragszyklus 19...) und Fünfter Vortragszyklus 1965.



Tabelle 42

Vortragszyklen des Deutschen Raiffeisenverbandes für  
gehobene Kräfte aus dem Prüfungsdienst  
bis 1965 <sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr. | Jahr | Tagungsort    | Veranstaltungsdauer |             | Teilnehmerzahl* |                                                  | Aufwendun-<br>gen des<br>DRV in DM |
|-------------|------|---------------|---------------------|-------------|-----------------|--------------------------------------------------|------------------------------------|
|             |      |               | von - bis           | in<br>Tagen | abso-<br>lut    | in v.H.<br>des Re-<br>visoren-<br>bestan-<br>des |                                    |
| 1           | 1956 | Mayschoß      | 2. 5.- 4. 5.        | 3           | 90              | 11                                               | 5 397,-                            |
| 2           | 1959 | Bad Soden     | 21. 1.-23. 1.       | 3           | 75              | 8                                                | 5 238,-                            |
| 3           | 1961 | Oestrich      | 23.10.-25.10.       | 3           | 69              | 7                                                | 6 566,-                            |
| 4           | 1963 | Bad Kreuznach | 28.10.-30.20.       | 3           | 72              | 7                                                | 6 957,-                            |
| 5           | 1965 | Bad Kreuznach | 27.10.-29.10.       | 3           | 87              | 8                                                | 7 361,-                            |
| Insgesamt   |      |               |                     | 15          | 393             | -                                                | 31 519,-                           |

\* Einschließlich der Referenten.

aus der Höhe der Beteiligung geschlossen werden, daß durch die Tagungen, die dem Spitzenverband relativ mehr Aufwendungen verursachten als die Nachwuchslehrgänge, ein beachtlicher Teil der in Betracht kommenden Mitarbeiter erfaßt und so eine günstige Breitenwirkung erzielt werden konnte; zusätzlich wirkte sich hier auch noch - ebenso wie bei den Mayschossers Gesprächen - die Veröffentlichung der einzelnen Referate in den Tagungsberichten fördernd aus. Damit war für die leitenden Revisoren eine bemerkenswerte Weiterbildungsmöglichkeit auf zentraler Ebene geschaffen.

Diese eingehende Schulungsarbeit für die Prüfungskräfte der Raiffeisenorganisation hatte keine Parallele hinsichtlich anderer Mitarbeitergruppen von Verbänden oder Zentralen. Hier kam man über Anfänge noch nicht hinaus. Von den wenigen Maßnahmen sind Fachtagungen für

1) Erstellt nach den Angaben in Erster Vortragszyklus 1956 - Fünfter Vortragszyklus 1965 und nach Auskunft des DRV vom 27.7.1966.

Pflanzenschutz-Sachbearbeiter der Hauptgenossenschaften <sup>1)</sup> und - in den Jahren 1957 bis 1959 - für betriebswirtschaftliche Spezialkräfte des Mittelbaus <sup>2)</sup> zu nennen; <sup>3)</sup> für die letzteren Veranstaltungen wirkte die wachsende Bedeutung der genossenschaftlichen Rationalisierungsberatung als auslösendes Moment.

### III. Bildungsarbeit für Außenstehende

#### a. Individuelle Ausdehnung der regionalen Aktivität - Beachtlich verstärkte Förderung der Genossenschaftswissenschaft

Die für Außenstehende bestimmte Aufklärungstätigkeit der ländlichen Genossenschaftsorganisation wurde nach dem Kriege insgesamt weiter ausgebaut, jedoch ebenfalls mit trägerabhängiger Streuungs- und Intensitätsdifferenzierung. Auf regionaler Ebene nahm die Landjugendarbeit einen wichtigen Platz ein. Über die bisher vorherrschende Mitwirkung am Lehrbetrieb der ländlichen Schulen hinaus entschloß man sich nun verschiedentlich zur Durchführung eigener Maßnahmen. Neben Informationskursen für Lehrkräfte ländlicher Unterrichtsanstalten, insbesondere in den Bezirken Stuttgart, Oldenburg und Münster, <sup>4)</sup> sind hier die Junggenossenschaftertagungen, zu denen auch außenstehende Interessenten Zugang hatten, sowie vereinzelte Lehrgänge - beispielsweise achttägige Kurse der württembergischen Organisation - <sup>5)</sup> oder Tagungen für Jungbauern zu nennen. <sup>6)</sup>

---

1) Vgl. z.B. JDRV 1951, S.38, JDRV 1952, S.43, JDRV 1953, S.46, JDRV 1954, S.46, und JDRV 1956, S.55.

2) Siehe dazu JDRV 1956, S.19, K l u s a k , G.: Bericht ... 1957, a.a.O., S.35, JDRV 1958, S.23, JDRV 1959, S.24.

3) K a t h e führt daneben noch Fachtagungen für Molkereiwesen an. (Vgl. K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.100.) Es erscheint auch vertretbar, die Tagungen des Unterausschusses für Nachwuchsförderung und -schulung als Ansatz hier mit aufzuführen, da sie u.a. der Information und dem Erfahrungsaustausch für die zum Teil mit hinzugezogenen regionalen Ausbildungsleiter dienten. (Vgl. z.B. JDRV 1956, S.20.)

4) Vgl. S e n n , Josef: Landwirtschaftliche Berufsschule und Genossenschaften, in: Raiff.-Rundschau, 4.Jg. (1952), S.258, und K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.97 f.

5) Nach W a i d e l i c h , W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.49.

6) Vgl. auch K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.98, und S c h a c k , A.: Führungsprobleme ..., a.a.O., S.102. - Hier stellt sich die Frage, ob es zweckmäßig ist, regionale Aufklä-

Eine bemerkenswerte Intensivierung erfuhr die Förderung der genossenschaftlichen Lehre und Forschung an den Hochschulen. Sie erfolgte in der Regel nicht mittels eigener Maßnahmen der Regionalorganisationen - eine Ausnahme stellten die vom Verband Stuttgart jeweils im Anschluß an das Wintersemester veranstalteten zwei- bis dreiwöchigen Seminare für Studierende der Landwirtschaft dar - <sup>1)</sup>, sondern mittelbar vor allem im Wege einer auch seitens des Spitzenverbandes <sup>2)</sup> geleisteten Unterstützung der nach dem Krieg zunächst an den Universitäten Erlangen, Marburg und Münster gegründeten Genossenschaftsinstitute <sup>3)</sup> durch finanzielle Zuwendungen, Bereitstellung von Material für Forschungsarbeiten, <sup>4)</sup> Mithilfe bei der Veranstaltung von Exkursionen, Übernahme von Referaten auf wissenschaftlichen Tagungen und nicht zuletzt durch Beiträge in der vom Erlanger Institut redigierten "Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen".

---

rungsveranstaltungen für die Jugend speziell in Form von Kursen durchzuführen, deren Breitenwirkung beschränkt bleiben muß. Das erscheint nur dann sinnvoll, wenn ein ausgewählter Kreis wirklicher Interessenten erfaßt wird, von denen anzunehmen ist, daß sie sich später aktiv an der Genossenschaftsarbeit beteiligen. Das setzt in der Regel eine vorangehende extensive Bildungsaktivität voraus, in deren Verlauf erst die für eine intensivere Unterrichtung in Betracht kommenden Personen zu ermitteln sind. Demnach erscheinen genossenschaftliche Lehrgänge für Jungbauern nur in Verbindung mit einer vorbereiteten Aufklärungstätigkeit in den Schulen oder auf Jugendtagungen sinnvoll.

- 1) Vgl. dazu H u b e r , Max: Landwirtschaftsstudenten in Schrozberg. Genossenschaftliche Schulungsarbeit, in: Raiff.-Rundschau, 3.Jg. (1951), S.162, und W a i d e l i c h , W.: Kurzvortrag ..., a.a.O., S.49. - Im Gegensatz zur Aufklärung der Landjugend ließ sich die Lehrgangsform in diesem Bereich bei einer Beschränkung auf Studenten einer oder nur weniger Hochschulen, wie es bei den in der Genossenschaftsschule Hohenheim abgehaltenen Seminaren der Fall war, infolge der relativ geringen Zahl der in Betracht kommenden Personen durchaus anwenden.
- 2) Vgl. z.B. JDRV 1951, S.17, JDRV 1952, S.14, JDRV 1955, S.18, und JDRV 1959, S.26.
- 3) Vgl. dazu JDRV 1945-1948, S.13. Später kamen noch die Genossenschaftsinstitute bzw. -seminare Berlin, Frankfurt, Gießen, Hamburg und Köln hinzu. (Vgl. die eingehende Schilderung bei F ü r s t e n b e r g , Friedrich: Die genossenschaftswissenschaftlichen Forschungseinrichtungen in der Bundesrepublik Deutschland, Basel 1962, S.1 ff.) In der Arbeit dieser Institute wurden alle Genossenschaftssparten berücksichtigt.
- 4) Die Bereitstellung von Unterlagen für wissenschaftliche Arbeiten beschränkte sich nicht allein auf die Institute, sondern erfolgte in der Regel bei Bedarf für alle an den Universitäten in Angriff genommenen einschlägigen Untersuchungen.

Die genossenschaftliche Aufklärung der breiten Öffentlichkeit suchte man mittels Presseverlautbarungen und in zunehmendem Maße durch die Zusammenarbeit mit den Rundfunkanstalten <sup>1)</sup> zu verbessern.

In einzelnen Fällen wurde auch das ländliche Bildungswesen im Wege finanzieller Zuschüsse zur Erleichterung des Schulbesuchs oder durch Bereitstellung von Lehrmaterial gefördert. Hier darf in erster Linie auf das Wirken der BayWa verwiesen werden; ihre Aufwendungen dafür beliefen sich allein im Jahre 1949 auf über 1,2 Mio. DM. <sup>2)</sup> Seit Mitte der fünfziger Jahre kommen die jeweils bereitgestellten Mittel in Form einer Buchspende an die Landwirtschaftsschulen zur Verteilung; <sup>3)</sup> bis Ende 1966 waren es rund 300 000 Fachbücher im Wert von etwa 3 Mio. DM. <sup>4)</sup>

#### b. Betonung der allgemeinen Aufklärungstätigkeit im Oberbau

Die zentrale Aktivität beschränkte sich auf die genossenschaftliche Öffentlichkeitsarbeit. Die relativ größte Breitenwirkung darf man den auf die Zwischenschaltung externer Massenmedien gerichteten Maßnahmen zusprechen, die hier den Schwerpunkt bildeten. <sup>5)</sup> So wurden vom Spitzenverband je nach Bedarf Pressemitteilungen zur Weiterverwendung in den Tages- und Fachzeitungen herausgegeben und bei besonderen Anlässen Pressekonferenzen abgehalten. <sup>6)</sup> Daneben verstärkte sich die Zusammenarbeit speziell mit dem Westdeutschen Rundfunk durch Bereitstellung von Unterlagen oder vorbereiteten Sendetexten; 1959 richtete man ein Funkarchiv ein. <sup>7)</sup> Weniger aus-

---

1) Die Verbindung zu den Rundfunksendern wurde als Aufgabe der Regionalorganisationen bezeichnet. (So K l u s a k , G.: Bericht ... 1954, a.a.O., S.27.)

2) Vgl. S i n g e r , J.: Praktische Auswirkungen ..., a.a.O., S.31 f.

3) Nach Auskunft der BayWa vom 10.12.1964.

4) Vgl. Bayerische Warenvermittlung landwirtschaftlicher Genossenschaften AG München (BayWa): Geschäftsbericht 1966, (München 1967), S.6 u. 8.

5) Nach H e r m e s wurde gerade die Tätigkeit in diesem Wirkungsbereich von 1950 an intensiviert. (Vgl. H e r m e s , A.: 1948 bis 1958 ..., a.a.O., S.67.)

6) Vgl. u.a. JDRV 1952, S.16, JDRV 1953, S.17, JDRV 1955, S.17, und JDRV 1957, S.20.

7) Siehe dazu JDRV 1954, S.17, K l u s a k , G.: Bericht ...

geprägt war die Mitwirkung beim Fernsehen; sie beschränkte sich auf die Wahrnehmung der Interessen des ländlichen Genossenschaftswesens in einem Ausschuß zur Programmgestaltung. <sup>1)</sup>

---

1955, a.a.O., S.33, JDRV 1956, S.18, JDRV 1957, S.20, JDRV 1958, S.22, und JDRV 1959, S.23.

1) Nach JDRV 1956, S.18, und JDRV 1958, S.22.



## Teil C

### ÜBERGANG

#### ZU EINER SYSTEMATISCHEN UND KOORDINIERTEN AUSGESTALTUNG UND ANPASSUNG DES BILDUNGSWESENS AN DIE LEISTUNGSSTEIGERUNGS- UND ENTWICKLUNGSERFORDERNISSE DER GESAMTORGANISATION IN DER GEGENWÄRTIGEN PHASE

#### - PROBLEME UND ASPEKTE -

(Ab 1960)

#### A. Bestimmungsmerkmale des Genossenschaftssystems

Die letzte nun zu behandelnde Periode des Bildungswesens im ländlichen Genossenschaftssektor, die - ein exakter Übergang läßt sich nicht bestimmen - etwa zu Beginn der 60er Jahre einsetzte und den gegenwärtigen Stand mit umfaßt, darf neben dem die Entstehung der Grundstruktur beinhaltenden Zeitabschnitt als bedeutsamste Phase gelten, da sich in ihr erstmals der bisher dominierende Traditionalismus durch neue Impulse merklich abschwächte. Dabei ist besonders hervorzuheben, daß sich dieser Vorgang nicht isoliert, sondern gleichlaufend mit einer Durchbrechung überkommener Kooperationsformen im genossenschaftlich-ökonomischen Bereich zugunsten einer gesteigerten Dynamik der Raiffeisenorganisation vollzog.<sup>1)</sup>

Es ist charakteristisch für die gegenwärtige Periode, daß man gegenüber traditionellen genossenschaftlichen Prinzipien auch seitens der

---

1) Wenngleich die hier angedeutete Neuorientierung des ländlichen Genossenschaftswesens maßgeblich durch die gesamtwirtschaftliche Entwicklung erzwungen wurde, so wirkte sich dabei doch auch der am 30. Oktober 1961 mit der Ablösung von Andreas Hermes durch Theodor Sonnemann erfolgte Wechsel in der Führungsspitze der Raiffeisenorganisation (Nach Raiff.-Rundschau, 13.Jg. (1961), S.383.) fördernd aus.

Praxis eine elastischere Haltung einnimmt. So wird insbesondere zugestanden, daß bislang als unverrückbar geltende Grundsätze, wie Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung, vielfach nur noch in sehr modifizierter Form Geltung besitzen. <sup>1)</sup> Die Bedeutung der Prinzipienfrage wird heute überschattet von der ökonomischen Aufgabenstellung, die eine erhebliche Steigerung der Leistungsfähigkeit des ländlichen Genossenschaftswesens zur optimalen Erfüllung seines Förderungsauftrages erfordert. Unter Aufrechterhaltung des bisherigen dreistufigen Gesamtaufbaus der Organisation mit rechtlich selbständigen Gliedgebilden soll dazu in erster Linie eine weitere Rationalisierung unter Einsatz der sich bietenden Automationsmöglichkeiten - so beispielsweise mittels überbetrieblicher Datenverarbeitung - <sup>2)</sup> beitragen; als wesentliche Komponenten werden dabei Konzentration - wohl auch als Reaktion gegenüber den Konzentrationsvorgängen in anderen, das ländliche Genossenschaftswesen tangierenden Wirtschaftsbereichen, allerdings nach *Draheim* nur mit begrenzten Dimensionsmöglichkeiten - <sup>3)</sup> und Intensivierung der organisationsinternen Kooperation durch Straffung des Verbundes angesehen <sup>4)</sup> und vorangetrieben, wie die reale Entwicklung zeigt. Die bei-

- 
- 1) Siehe dazu *Sonnemann*, Theodor: Die Genossenschaften in der modernen Industriegesellschaft, in: *ZgGenW*, Bd.16 (1966), S.234 f., aber auch - weniger kritisch - ders.: Genossenschaftskonzentration unter Wahrung der genossenschaftlichen Grundprinzipien, in: *ZgGenW*, Bd.14 (1964), S.43 ff.; vgl. im übrigen die grundsätzlichen Überlegungen von *Henzler*, Reinhold: Sind die genossenschaftlichen Prinzipien noch zeitgemäß?, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (Im folgenden zitiert als *ZfB.*), 37.Jg. (1967), S.229 ff.; hier wird allerdings eine u.E. zu enge Beschränkung auf das Förderungsprinzip vertreten.
  - 2) Vgl. *JDRV* 1964, S.36.
  - 3) Siehe *Draheim*, Georg: Kooperation und Konzentration im Genossenschaftswesen, Wien 1968, S.11 ff.
  - 4) Vgl. dazu u.a. *Kötter*, Herbert: Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft und ihre Bedeutung für die ländlichen Genossenschaften, in: *Raiffeisentag* 1964, S.35, *Sonnemann*, Th.: Genossenschaftskonzentration ..., a.a.O., S.38 ff., und *Henzler*, Reinhold: Zukunftsgerichtete Genossenschaften, in: *Raiffeisentag* 1966, S.85; siehe außerdem *Albrecht*, G.: Die soziale Funktion ..., a.a.O., S.121, und - zur Frage der Automation - *Schachtschabel*, Hans Georg: Automation und Genossenschaftswesen, in: *Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung*, a.a.O., S.415.

den zuletzt genannten Zielsetzungen gewinnen überdies noch an Bedeutung unter dem Aspekt der besonders hervorzuhebenden bewußten Hinwendung zu einer aggressiven Grundeinstellung gegenüber dem Markt, die sich in einer bisher nicht annähernd deutlich vertretenen Befürwortung einer unternehmerischen Aktivität der ländlichen Genossenschaftsorganisation - insbesondere im Zusammenhang mit der noch zu behandelnden vertikalen Verbundwirtschaft - äußert.<sup>1)</sup> Wir sehen darin einen wesentlichen Antriebsfaktor für die erfolgreiche Weiterentwicklung der Raiffeisenorganisation. In diesem Zusammenhang kommt der unternehmerischen Planung, mit der sich in jüngster Zeit auch die Genossenschaftswissenschaft eingehender befaßt,<sup>2)</sup> eine wichtige Stellung zu, wenngleich sich für ihre Verwirklichung infolge der trotz erreichter Verbundintensivierung insgesamt noch immer ausgeprägten Dezentralisation und vertikalen Aufteilung der Führungsaautonomie im ländlichen Genossenschaftswesen erhebliche Schwierigkeiten abzeichnen, sofern es nicht gelingt, eine beträchtliche Verdichtung der Kooperation durchzusetzen oder gar - was vorerst in praxi kaum zu erwarten ist - einen Genossenschaftskonzern zu errichten; wir würden letzteres schon allein wegen der sich dadurch für die Zielverwirklichung bietenden direkten und reagiblen Gestaltungsmöglichkeiten von der Spitze her und des damit erzielbaren Gewinns an Elastizität und Dynamik im Raiffeisensektor sehr wohl als diskutierbaren Weg zur künftigen Sicherung der Leistungsfähigkeit und optimalen Erfüllung des Förderungsauftrages erachten;<sup>3)</sup> die Dimen-

- 
- 1) Vgl. S o n n e m a n n , Th.: Genossenschaftskonzentration ..., a.a.O., S.35 f., und ders.: Die Genossenschaften ..., a.a.O., S.235; siehe auch S c h a c h t s c h a b e l , Hans Georg: Die Genossenschaft als Integrator in den modernen agrarischen Vermarktungsformen, in: ZgGenW, Bd.15 (1965), S.321, und - mit Hinweis auf die Schwierigkeiten - D r a h e i m , Georg: Unternehmerische Marktausrichtung und bäuerliche Unabhängigkeit, in: Bäuerliche Unabhängigkeit durch Zusammenarbeit. Wirtschaftliche, regionale und organisatorische Probleme, Hannover 1962, S.19.
  - 2) Siehe dazu die Beiträge in Fünfte Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Hamburg 1966. Thema: Planung im Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Hamburg, Göttingen 1967.
  - 3) Wir vertreten die Auffassung, daß sich in einem derartigen zentralisierten kooperativen Unternehmen die eingangs skizzierten genossenschaftlichen Wesensmerkmale durchaus verwirklichen lassen. (Vgl. insbesondere auch oben, S.17, Fußnote 5.)

sionen eines solchen Gebildes wären beeindruckend. Welche Auswirkungen schließlich das neuerdings in den Vordergrund getretene Fusionsvorhaben zwischen der Raiffeisenorganisation und dem Deutschen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) <sup>1)</sup> sowie künftige übernationale kooperative Verflechtungen <sup>2)</sup> nach sich ziehen werden, ist hier noch nicht abzusehen.

Die bisher global angedeuteten Vorgänge und Tendenzen - unsere Überlegungen zur Konzernbildung bleiben dabei unberücksichtigt - kommen in den einzelnen Geschäftsbereichen mit unterschiedlicher Gewichtung

- 1) Nachdem schon vor einigen Jahren - speziell für den Kreditsektor - eine derartige Fusion angeregt wurde, (Vgl. insbesondere H a g e n m ü l l e r , Karl Friedrich: Der Weg zur wettbewerbsfähigen Betriebsgröße, in: Raiffeisentag 1963, S.22 f., und K ö n n e k e r , Wilhelm: Probleme der Raiffeisen-Kreditorganisation aus der Sicht der Notenbank, in: Mayschösser Gespräche 1963, S.36.) kam es 1966 auf dem Verbandstag des westfälischen ländlichen Genossenschaftsverbandes zur ersten Kooperationsofferte, (Vgl. Das "Kooperations-Angebot" in Westfalen. Möglichkeiten eines engeren Verbundes mit den gewerblichen Kreditgenossenschaften, in: Raiff.-Rundschau, 18.Jg. (1966), S.299, sowie auch Die Zeit ist jetzt reif zum Handeln. Deutscher Raiffeisenverband zur Kooperation mit dem Deutschen Genossenschaftsverband, in: Raiff.-Rundschau, 18.Jg. (1966), S.485.) der mittlerweile die ersten Verhandlungen folgten. Wenngleich sich in ihnen ergeben hat, daß infolge der strukturellen Unterschiede zwischen beiden Organisationen - einen wichtigen Punkt der Auseinandersetzungen bildet z.B. die Verbindung von Geld- und Warengeschäft bei den Raiffeisenkassen - eine schnelle Fusion nicht zu erwarten ist, so wird doch eine enge Zusammenarbeit, zunächst vor allem im Kreditsektor, für vorteilhaft und durchführbar angesehen. (Vgl. Keine Fusion der Genossenschaftsverbände, in: Frankfurter Allgemeine (Im folgenden zitiert als FAZ.), Nr.132 v. 10.6.1967, S.7, und Fusion der genossenschaftlichen Kreditinstitute, in: Der Verbraucher, 21.Jg. (1967), S.369.) U.E. dürfte trotz der gegenwärtig noch vorhandenen Hindernisse eine volle Verschmelzung beider Genossenschaftssparten allenfalls aufgeschoben sein. Zwischenspartliche Teilfusionen - etwa für den kredit- oder den waren-genossenschaftlichen Bereich - mit entsprechender Bildung neuer selbständiger Spitzenverbände halten wir dagegen schon in Hinsicht auf die sich bietenden Vorteile der intersektoralen Kooperationsmöglichkeiten innerhalb einer Dachorganisation nicht für opportun und wahrscheinlich.
- 2) Siehe z.B. Erste Anzeichen multilateraler Gemeinsamkeit. Europäische Zusammenarbeit der genossenschaftlichen Kreditorganisationen, in: Raiff.-Rundschau, 16.Jg. (1964), S.266 f., und K l u s a k , Gustav: Die Raiffeisen-Genossenschaften in der internationalen Zusammenarbeit, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (Im folgenden zitiert als ZfgK.), 19.Jg. (1966), S.554 ff., sowie auch - noch sehr weit vorausgegriffen - H a r t m a n n , Eduard: Die Genossenschaft - ein Förderungsinstrument ihrer Mitglieder in nationaler und internationaler Sicht, in: Raiffeisentag 1964, S.80 f.



zum Ausdruck. In der kreditgenossenschaftlichen Sparte geht es darum, den in der Vorperiode eingeleiteten Ausbau der Darlehenskassen zu konkurrenzfähigen Kreditinstituten mit breitem und den gehobenen Ansprüchen ihrer Träger angepaßtem Leistungssortiment zu beschleunigen. Das geschieht durch Erweiterung der Betriebsgrößen im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten <sup>1)</sup> - verbunden mit einer Zunahme der hauptamtlichen Leitung - <sup>2)</sup> sowie durch Modernisierung und Rationalisierung unter Einsatz der anwendbaren Automationsmittel. <sup>3)</sup> In diesem Zusammenhang wird unter Bezugnahme auf die veränderte Mitgliederstruktur <sup>4)</sup> und eine mögliche Überforderung der Geschäftsführer erneut die Frage einer Trennung von Geld- und Warengeschäft diskutiert und zunächst bei Erreichen höherer Größenklassen als zweckmäßig anerkannt. <sup>5)</sup> Schließlich soll eine Intensivierung des Verbundes die Lei-

- 1) Vgl. dazu auch D r a h e i m , Georg: Ansprache, in: Mayschossers Gespräche 1965, S.19 u.21 f.
- 2) Vgl. Tabelle 31.
- 3) Siehe dazu K l e i n h a n s , Joachim: Aktuelle Fragen der genossenschaftlichen Kreditwirtschaft, in: Raiffeisentag 1961, S.82 ff., und H a g e n m ü l l e r , K.F.: Der Weg ..., a.a.O., S.10 ff.
- 4) So sank z.B. der Anteil der Landwirte am Mitgliederbestand der Raiffeisenbanken von 46,3 v.H. im Jahre 1958 auf 33,7 v.H. Ende 1965, während im gleichen Zeitraum allein für die Arbeitnehmer eine Steigerung von 26,0 v.H. auf 37,7 v.H. festzustellen ist. (Nach JDRV 1962, S.45, und JDRV 1966, S.48.) Darin spiegelt sich die gewandelte Berufsgliederung auf dem Lande, der sich die ländlichen Kreditgenossenschaften anzupassen haben. (Vgl. auch S w o b o d a , Walter: Von der Dorfkasse zur Raiffeisenbank, in: ZfgK, 19.Jg. (1966), S.559, sowie die eingehenden Ausführungen von N e e f , Paul: Veränderte Mitgliederstruktur der Kreditgenossenschaften und Folgerungen hieraus, in: Mayschossers Gespräche 1965, S.27 ff.)
- 5) Vgl. dazu H a g e n m ü l l e r , K.F.: Der Weg ..., a.a.O., S.22, ders.: Die Problematik der Verknüpfung von Geld- und Warengeschäft bei den Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, in: ZgGenW, Bd.15 (1965), S.15 ff., ders.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme in der Bundesrepublik Deutschland, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Wien, Göttingen 1966, S.74 f., und auch D r a h e i m , G.: Ansprache, a.a.O., S.23 f. Neben H a g e n m ü l l e r sieht insbesondere D r a h e i m hinsichtlich der kleineren Kreditgenossenschaften nicht zuletzt infolge des Führungskräftemangels eine Verbindung von Geld- und Warengeschäft gegenwärtig noch als sinnvoll an. Angesichts der wachsenden Konkurrenz anderer Bankengruppen dürfte jedoch auf die Dauer das Festhalten an kleinen Mehrzweckgenossenschaften kaum mehr



stungsfähigkeit des kreditgenossenschaftlichen Sektors erhöhen. "Die bisher übliche reine Geldausgleichsfunktion der Zentralkassen und die betreuende Tätigkeit der Verbände reichen nicht mehr aus, sondern müssen künftig von gestaltenden, strukturellen Maßnahmen ergänzt werden," <sup>1)</sup> was eine Übernahme von Funktionen durch höherstufige Träger - als Beispiel seien nur die überbetriebliche Buchung und Datenverarbeitung genannt - erfordert <sup>2)</sup> und darüber hinaus zu einer obengeleiteten Kooperationsintensität tendiert, die einer faktischen Filialisierung gleichkommt. <sup>3)</sup> Insgesamt darf damit der Auffassung zugestimmt werden, daß der "strukturelle Umbruch und das damit verbundene Konzentrationsgeschehen ... die gesamte Raiffeisen-Kreditorganisation vor die größte Aufgabe seit ihrer Gründung" <sup>4)</sup> stellen.

Die vorgenannte These kann nicht minder für den genossenschaftlichen Warenssektor mit seinem nahezu ausschließlich bäuerlichen Mitglieder-

---

tragbar sein; eine weitere Konzentration im Unterbau durch Fusionen, verbunden mit einer Spartentrennung und der Errichtung von Zweigstellen, wie es K ö n n e k e r schon 1963 vorschlug, (Vgl. K ö n n e k e r , W.: Probleme ..., a.a.O., S.35 f.; siehe außerdem A l b r e c h t , G.: Die soziale Funktion ..., a.a.O., S.344 f.) wird sich kaum umgehen lassen, sofern man - das gilt ebenso für die weiteren Ausführungen, wenn nichts Gegenteiliges vermerkt wird - an der bisherigen Grundstruktur der Raiffeisenorganisation, insbesondere also am funktionellen oder bereits integralen Stufenverbund autonomer Gliedgebilde festhält. Das Prinzip der Überschaubarkeit sollte kein Hindernis bedeuten, da es ohnedies nur noch in modifizierter Form aufrechterhalten wird; (Vgl. dazu H a g e n m ü l l e r , K.F.: Der Weg ..., a.a.O., S.12, und auch H e n z l e r , R.: Zukunftsgerichtete Genossenschaften, a.a.O., S.78 f.) u.E. kann die angestrebte enge Verbindung zur ländlichen Bevölkerung auch mit einem verzweigten Filialnetz einer nicht mehr auf einen Ort begrenzten Raiffeisenbank gewahrt werden.

- 1) K l e i n h a n s , Joachim: Die optimale Betriebsgröße der Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, in: Das rationalisierte Kreditinstitut. Beiheft zu Der Volkswirt, 20.Jg., Nr.39 v. 30.9.1966, S.46.
- 2) Vgl. dazu ebenda, S.46 f., sowie D r a h e i m , G.: Ansprache, a.a.O., S.19 ff., und H e n z l e r , R.: Zukunftsgerichtete Genossenschaften, a.a.O., S.81 f.; letzterer betont im übrigen, daß eine Verstärkung des Verbundes ebenfalls zu einer Trennung von Geld- und Warengeschäft tendiert.
- 3) Vgl. D r a h e i m , G.: Kooperation ..., a.a.O., S.17.
- 4) K l e i n h a n s , Joachim: Konzentration in der Raiffeisen-Kreditorganisation, in: ZfgK, 19.Jg. (1966), S.559.

kreis analog gelten. Dieser Bereich nimmt auch in der gegenwärtigen Phase einen Großteil des Interesses in Anspruch, da hier die Probleme, mit denen sich die deutsche Agrarwirtschaft heute konfrontiert sieht, zur Auswirkung kommen und einen Lösungsbeitrag erfordern. Von den dabei relevanten Faktoren seien in diesem Zusammenhang nur die wichtigsten herausgegriffen. Durch die Konzentrationsvorgänge in der Wirtschaft einschließlich des Nahrungsmittelsektors verändern sich einmal die Machtverhältnisse auf den Märkten; gleichzeitig gewinnt der Warenumsatz in großen Posten stark an Bedeutung; hinzu tritt eine Abwandlung der Verzehrsgewohnheiten in Richtung auf höhere Qualitäten und vorgefertigte Nahrungsmittel und damit eine entsprechende strukturelle Verschiebung der Nachfrage.<sup>1)</sup> Gravierend wirkt auf die so hervorgerufene Umstrukturierung der Märkte und Verschärfung der Wettbewerbssituation für die Landwirtschaft und ihr Genossenschaftswesen noch der sich mit der Verwirklichung der europäischen Integration verstärkende Konkurrenzdruck aus dem Ausland.<sup>2)</sup> Nun war das schon vor Beginn der 60er Jahre klar zu erkennen, doch bemüht man sich in der Raiffeisenorganisation erst in dieser Phase intensiv und unter teilweiser Hintanstellung traditionsbedingter Hemmnisse um eine entsprechende Reaktion, wobei das Hauptinteresse erneut dem Absatzsektor gilt. Unter Berücksichtigung auch des Außenhandels<sup>3)</sup> fördert man die Bereitstellung eines in Menge und Qualität auf die Marktanforderungen abgestimmten Angebots von Agrarerzeugnissen.<sup>4)</sup>

---

1) Vgl. dazu u.a. S c h e r e r , A.: Die Zeit ..., a.a.O., S.13 ff., J a g g i , Ernst: Die ländliche Genossenschaft im Strukturwandel der Wirtschaft, in: Raiffeisentag 1963, S.87 ff., G e r l , Franz: Die Konzentration in den der Landwirtschaft vor- und nachgelagerten Wirtschaftsstufen, in: Raiffeisentag 1963, S.104 ff., sowie S o n n e m a n n , Th.: Genossenschaftskonzentration ..., a.a.O., S.32 f., und ders.: Die Genossenschaften ..., a.a.O., S.226 ff.

2) Siehe auch H ö c h e r l , Hermann: Die ländlichen Genossenschaften im gemeinsamen Markt, in: Raiffeisentag 1966, S.13 ff., und ebenso die ausführliche Studie von A s c h h o f f , Gunther: Agrarpolitik und landwirtschaftliche Genossenschaften in der EWG. Eine kritische Analyse der agrarpolitischen Integrationsprobleme und der Möglichkeiten der landwirtschaftlichen Genossenschaften im Gemeinsamen Markt, Karlsruhe 1961.

3) Vgl. S o n n e m a n n , Th.: Die Genossenschaften ..., a.a.O., S.233.

4) Siehe ders.: Genossenschaftskonzentration ..., a.a.O., S.34.

Weil diese Aufgaben in vielen Geschäftszweigen <sup>1)</sup> die Leistungskraft eines einzelnen Landwirts und selbst die einer Genossenschaft überfordern, bleibt als Konsequenz die Verdichtung des Verbundes, die sich sowohl auf die Erfassung, als auch auf die Weiterverarbeitung und den Absatz geeigneter Produkte erstrecken soll. <sup>2)</sup> Da offenbar der Appell an die genossenschaftliche Treue nicht mehr ausreicht, <sup>3)</sup> bedient man sich dabei zunehmend der vertraglichen Bindung zur Sicherung einer kontinuierlichen Kooperation, <sup>4)</sup> als deren intensivste Ausprägung die sogenannte vertikale Integration, d.h. die vertraglich gesicherte Verbundwirtschaft vom Erzeuger über eine oder mehrere Be- oder Verarbeitungs- und Handelsstufen unter Umständen bis hin zur Konsumreife eines Produktes, von der Raiffeisenorganisation seit 1961 <sup>5)</sup> für die in Betracht kommenden Erzeugnisse

- 
- 1) Eine Differenzierung ist hier unerlässlich; darauf weist insbesondere **S o n n e m a n n** mit dem Bemerken hin, "daß die Revolution der Märkte, ausgelöst durch Konzentrationsvorgänge sowie Verlagerungen und Veränderungen der Nachfrage ... nicht überall in der gleichen Verdichtung erfolgt und daß es weite Regionen und gewisse Märkte gibt, in denen der Marktablauf durchaus in den herkömmlichen Formen vor sich geht." (**S o n n e m a n n**, Th.: Die Genossenschaften ..., a.a.O., S.231.)
- 2) Vgl. ders.: Genossenschaftskonzentration ..., a.a.O., S.34 ff., und auch **H a s s e l m a n n**, Wilfried: Nur straffe Koordination sichert Marktanteil. Aufgaben der ländlichen Warengenossenschaften im modernen Markt, in: Raiff.-Rundschau, 18.Jg. (1966), S.204 f. - Durch die Übernahme von Be-, Verarbeitungs- und Handelsfunktionen seitens der ländlichen Genossenschaften soll letztlich dem Landwirt ein höherer Anteil am Endverkaufspreis seiner Produkte gesichert werden; beachtlich erscheint uns auch, daß dadurch dem Bauern als Genossenschaftsmitglied weitere Beteiligungsmöglichkeiten an der Gesellschaftswirtschaft auf vor- oder nachgelagerten Stufen geboten werden, die der Individualweg in der Regel nicht gleichermaßen eröffnet.
- 3) Vgl. **S o n n e m a n n**, Th.: Ansprache, in: Raiffeisentag 1962, S.95, sowie ders.: Im Sog der zweiten industriellen Revolution. Genossenschaften müssen sich auf ökonomische und soziale Folgewirkungen einstellen, in: Raiff.-Rundschau, 18.Jg. (1966), S.203.
- 4) Vgl. auch **R i c h t e r**, H.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen ..., a.a.O., S.173.
- 5) **S o n n e m a n n** sprach sich erstmals 1961 auf dem Verbandstag des Raiffeisenverbandes Hannover mit den dort vorgetragenen Leitsätzen (Abgedruckt in JDRV 1961, S.70 f.) klar für die vertikale Integration aus.

eindeutig angestrebt wird. <sup>1)</sup> Sie stellt - auf breiter Basis vorangetrieben - wohl eine der einschneidendsten Veränderungen im deutschen ländlichen Genossenschaftssektor überhaupt dar. <sup>2)</sup> Soll die auf diesem Wege beabsichtigte Verbesserung der Marktstellung der Landwirtschaft erreicht werden, so erfordert das von der Verbundspitze höchste unternehmerische Leistung, <sup>3)</sup> die einen entsprechenden Spielraum voraussetzt und damit eine Entscheidungsdelegation von unten nach oben bedingt. <sup>4)</sup> Als jüngste Erscheinung im landwirtschaftlichen Bereich dürfen die Erzeugergemeinschaften, eine Form der hori-

- 
- 1) Die mit der vertikalen Integration verbundene vielschichtige Problematik kann an dieser Stelle nicht näher zur Darstellung kommen; soweit erforderlich, werden bei den weiteren Erörterungen noch Einzelfragen herausgegriffen; hier sei lediglich auf einige Abhandlungen zu diesem Themenkreis verwiesen; siehe u.a. M ü l l e r , Günter: Die landwirtschaftliche Erzeugung in der vertikalen Integration, in: Berichte über Landwirtschaft, N.F., Bd.XXXIX (1961), S.413 ff., D r a h e i m , G.: Unternehmerische Marktausrichtung ..., a.a.O., S.8 ff., J ä g e r , Wilhelm: Neue Formen genossenschaftlicher Selbsthilfe in der Landwirtschaft, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung. Ein Sammelwerk anlässlich des fünfzehnjährigen Bestehens des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Karlsruhe 1962, S.94 ff., P f ü l l e r , R.: Der Genossenschaftsverbund, a.a.O., S.127 ff., S c h a c h t s c h a b e l , H.G.: Die Genossenschaft ..., a.a.O., S.313 ff., auch S c h o p e n , W.: Erscheinungsformen und Bedeutung überbetrieblicher Zusammenarbeit in der Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse, in: Agrarwirtschaft, Jg.15 (1966), S.291 ff., sowie den Tagungsbericht Marktintegration und agrarpolitisch relevante Tätigkeit der Genossenschaften. Vorträge und Verhandlungen der Europäischen Arbeitstagung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster vom 6. bis 8. Oktober 1965 in Münster, Hamburg u. Berlin 1967, und nicht zuletzt S c h u b e r t , Rolf: Die rechtlichen Grenzen genossenschaftlicher Verbundwirtschaft, in: ZgGenW, Bd.17 (1967), S.55 ff.
  - 2) Unter Bezugnahme auf die angedeuteten veränderten Dimensionen, die sich insbesondere durch die europäische Integration ergeben, trifft hier der Satz H ö c h e r l s zu, daß "eine quantitative Vermehrung in einer gewissen Größenordnung auch zu einer qualitativen Veränderung führt." (H ö c h e r l , H.: Die ländlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.10.)
  - 3) So auch S o n n e m a n n , Th.: Genossenschaftskonzentration ..., a.a.O., S.35.
  - 4) Diese Verlagerung von Führungsfunktionen an die Verbundspitze werten wir als entscheidenden Faktor für die weitere Entwicklung des ländlichen Genossenschaftswesens; sie zieht auch für das Erziehungs- und Ausbildungswesen Konsequenzen nach sich, wie noch zu zeigen sein wird.



zontalen Integration, gelten, <sup>1)</sup> die sich als Basis des genossenschaftlichen Vertikalverbundes anbieten. <sup>2)</sup> Wenngleich die Raiffeisenorganisation durch die geschilderte Entwicklung noch keineswegs die Züge eines Konzerns oder gar einer Einheitsgenossenschaft <sup>3)</sup> annimmt, so ist doch zu erkennen, daß mit der Ausgliederung von Funktionen auf höherstufige Träger und besonders durch die vertikale Integration, auch wenn sie sich im wesentlichen noch auf regionale Ebene beschränkt, gewisse Zentralisationstendenzen andeutungsweise hervortreten, <sup>4)</sup> aufgrund deren die seither vorherrschende ausgeprägte Eigenständigkeit der Untergliederungen des ländlichen Genossenschaftssektors durch freiwillige Bindungen partiell zurückgeht, was die Geschlossenheit der Gesamtorganisation fördert. Das mag die Folgerung erlauben, daß nunmehr wieder Elemente der insgesamt zentralistischeren Konzeption R a i f f e i s e n s - wenngleich in neuartiger Ausprägung - an Aktualität gewinnen.

Durch den hier umrissenen beschleunigten Fortgang der Ökonomisierung <sup>5)</sup> in der Raiffeisenorganisation und die Durchbrechung konservativer Bestimmungsfaktoren werden noch vorhandene emotionale und

- 
- 1) Siehe dazu M e t z d o r f , H.-J.: Konzentration des Angebotes an Agrarprodukten und Erzeugergemeinschaften, in: Agrarwirtschaft, Jg.15 (1966), S.285 ff., sowie B o e t t c h e r , Erik: Die Funktion der Genossenschaften in der Agrarpolitik der Bundesrepublik Deutschland, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, a.a.O., S.50.
  - 2) So auch B r i x n e r , Jörg: Marktintegration durch bäuerlich-genossenschaftliche Aktiengesellschaften. Dargestellt an Beispielen aus der ländlichen Genossenschaftsorganisation Württembergs, Karlsruhe 1966, S.24 f.
  - 3) Dieser Weg würde sich besonders zur Umgehung der gesetzlichen Integrationssschranken empfehlen. (Vgl. W e s t e r m a n n , Harry: Die Marktintegration als Rechtsproblem, in: Marktintegration und agrarpolitisch relevante Tätigkeit der Genossenschaften, a.a.O., S.35.)
  - 4) Das bestätigt auch die These A s c h h o f f s , daß die "Zentralisierung aller Sparten des ländlichen Genossenschaftswesens ... eine der wichtigsten Bedingungen für die Leistungsfähigkeit der landwirtschaftlichen Genossenschaften gerade in dem größeren Wirtschaftsraum der EWG" ( A s c h h o f f , G.: Agrarpolitik ..., a.a.O., S.117.) ist.
  - 5) D r a h e i m stellt diese systemneutrale Ökonomisierung scharf in Gegensatz zu der genossenschaftsfremden Kommerzialisierung. (Vgl. D r a h e i m , G.: Genossenschaften ..., a.a.O., S.155.)



ethische Elemente weiter verdrängt. <sup>1)</sup> Rationale Überlegungen prägen mehr und mehr den - sofern überhaupt noch nachzuweisenden - <sup>2)</sup> sogenannten Genossenschaftsgeist, <sup>3)</sup> der sich folglich besser als genossenschaftliches Bewußtsein im eingangs beschriebenen Sinne charakterisieren läßt. Damit verbindet sich keine völlige Ablehnung ethisch-sittlicher Werte und Ziele seitens der Praxis, doch werden gerade letztere in dieser Phase nur noch mit Zurückhaltung und ohne klare Bestimmung angesprochen, wobei man sich des Eindruckes nicht erwehren kann, daß darin eher Zugeständnisse an nach wie vor in der Tradition verwurzelte Kreise zu sehen sind. <sup>4)</sup> Zweifellos lassen sich auf kooperativer Basis auch metaökonomische Sekundärziele anstreben; inwieweit das geschieht, hängt von der jeweiligen genossenschaftlichen Gesamtkonzeption ab. Unter Bezugnahme auf die gegenwärtigen Verhältnisse kann festgestellt werden, daß in der Praxis des ländlichen Genossenschaftswesens heute nur noch wirtschaftliche

- 1) Vgl. dazu D r a h e i m , Georg: Autonomie und Bindung in der Genossenschaft, in: Autonomie und Bindung in der Genossenschaft. Bericht über eine Vortrags- und Diskussionsveranstaltung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg/Lahn am 19. Februar 1965 in Marburg. Hrsg. v. Veranstalter, Marburg/Lahn 1966, S.43, und außerdem einen entsprechenden Hinweis in JDRV 1963, S.42.
- 2) S c h a c h t s c h a b e l spricht von einer nicht aufzuhaltenden Verflüchtigung des genossenschaftlichen Geistes. (Siehe S c h a c h t s c h a b e l , H.G.: Automation ..., a.a.O., S.408 f.)
- 3) Siehe auch den Versuch einer zeitgemäßen Bestimmung des Genossenschaftsgeistes bei Z.: Genossenschaftsgeist - heute noch lebendig, in: Mtlg. d. DGK, Jg.XV (1966), S.138; auch hier wird aber weiterhin mit dem Begriff Gefühl operiert, was u.E. nicht zur Klärung beiträgt.
- 4) Vgl. z.B. S o n n e m a n n , Th.: Ansprache, a.a.O., S.91, und J a g g i , E.: Die ländliche Genossenschaft ..., a.a.O., S.93. In jüngster Zeit finden sich ohnedies von maßgebender Seite nur selten entsprechende Aussagen, während andererseits den Genossenschaften selbst noch idealistische Ambitionen zugeschrieben werden. (So B a d e r , Werner: Die Ausgangsposition der ländlichen Genossenschaften für ihre künftigen Aufgaben, in: Bayerisches Raiffeisenblatt (Im folgenden zitiert als Bayer. Raiff. blatt.), 70.Jg. (1966), S.492.) Bei seiner Entwicklungsanalyse der Genossenschaftsidee R a i f f e i s e n s erkennt auch R i c h t e r dem ländlichen Genossenschaftswesen noch die Realisierung sozialer, ethischer und kultureller Anliegen zu, doch gelingt ihm u.E. der Nachweis, daß hier direkte Zielsetzungen vorliegen, allenfalls für soziale Intentionen; seinen Ausführungen nach handelt es sich ansonsten lediglich um Sekundärwirkungen der ökonomischen Aktivität. (Vgl. dazu R i c h t e r , H.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen ..., a.a.O., S.180 f.)

Zielsetzungen reale Bedeutung haben und daß zudem in Hinsicht auf die Fülle der hier anstehenden Aufgaben eine Verfolgung metaökonomischer Bestrebungen insbesondere emotionaler oder ethischer Prägung das ländliche Genossenschaftswesen überfordern würde; eine Ausnahme mögen hier lediglich soziale Ziele bilden. Davon bleibt unberührt, daß die genossenschaftliche Betätigung unter Umständen außerwirtschaftliche Sekundärwirkungen beispielsweise ethischer oder kultureller Art hervorzurufen imstande ist, deren Art und Ausmaß von der Gestaltung der ökonomischen Funktion abhängen und die sehr wohl beachtlich sein können. Derartige Überlegungen sollen hier aber nur gestreift werden. In jedem Falle darf man der These von D r a h e i m zustimmen, "daß es unter den heutigen Umweltbedingungen ... den Genossenschaften um so leichter sein wird, auch nicht-ökonomischen Ansprüchen zu genügen, je größer ihre Leistungsfähigkeit als Wirtschaftsgebilde ist." <sup>1)</sup>

Das in dieser Phase die Raiffeisenorganisation eindeutig beherrschende ökonomische Aufgabenbündel, wie es im Vorstehenden entworfen wurde, erweist sich als zentraler Bestimmungsfaktor für die Ausprägung des hier entfalteten Bildungswesens. Auch die ländlichen Genossenschaften müssen "sich der modernsten Verfahren bedienen, die von Wissenschaft und Technik geboten werden und die bei anderen fortschrittlichen Unternehmen üblich sind" <sup>2)</sup>, wenn sie ihrem Förderungsauftrag weiterhin gerecht werden wollen; dadurch gewinnt der Faktor Wissen immer stärker an Gewicht, <sup>3)</sup> so daß an die Fähigkeiten der hier Tätigen - seien es Mitglieder oder Mitarbeiter - ständig steigende Anforderungen gestellt werden müssen. Schon unter diesem Aspekt sieht man heute in der Raiffeisenorganisation eine Intensivierung des genossenschaftlichen Bildungswesens als konstruktive Komponente einer erfolgreichen Weiterentwicklung der Gesamtorganisation an. Die hierfür erforderlichen Aufwendungen gelten durchaus als

---

1) D r a h e i m , Georg: Grundprobleme der Genossenschaftsplanung, in: Fünfte Internationale ... Tagung Hamburg 1966, a.a.O., S.32.

2) Ebenda.

3) Vgl. B a c k , J.M.: Das Genossenschaftswesen ..., a.a.O., S.39.

erfolgsversprechende Investitionen. <sup>1)</sup> Zweifellos wirkt sich dabei die seit einigen Jahren zu verzeichnende Erhöhung der Bildungsaktivität in vielen Bereichen der Wirtschaft noch beschleunigend aus. H e n z l e r sieht diese Zusammenhänge so: "Je größer die ländlich-genossenschaftliche Organisation und ihre Aufgaben werden, je schwieriger es wird, dies alles möglichst vielen durchsichtig und verständlich zu machen, um so größere Anforderungen müssen an die genossenschaftliche Aufklärungs- und Bildungsarbeit gestellt werden. Es ist ein ähnliches Problem wie jenes, das in vielen anderen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen und Ländern als Problem der Bildungs- und Ausbildungskonkurrenz diskutiert wird; es soll besagen, daß der Erfolg in der Zukunft demjenigen zufällt, der den Wettbewerb um die bessere Ausbildung gewinnt." <sup>2)</sup> Über diese auch für andere Wirtschaftsbereiche analog gültigen und im Genossenschaftswesen durch den Förderungsauftrag noch betonten Erfordernisse hinaus tritt nun - was H e n z l e r andeutet - mit der Dynamisierung und dem sich abzeichnenden Ausbau der Unternehmens- und Verbundplanung im Raiffeisensektor noch eine spezifisch genossenschaftliche strukturbedingte Aufgabe stärker hervor, nämlich der Einsatz des Bildungswesens als Führungsinstrument mit dem Ziel, die vom Spitzenmanagement der Gesamtorganisation beziehungsweise des jeweiligen Verbundzweiges getroffenen Entscheidungen mangels Anordnungsbefugnis den nachgeordneten Stufen durch Bildungsmaßnahmen verständlich zu machen und diese dadurch zur Mitwirkung an der Planrealisierung zu veranlassen. Die notwendige Intensivierung der Bildungsarbeit und die zusätzliche Belastung, die dem ländlichen Genossenschaftswesen dabei aus der beschriebenen doppelten Aufgabenstellung erwächst, zwingen hier zu einem rationellen Mitteleinsatz, was bei Aufrechterhaltung der bisherigen Grundgestalt der Raiffeisenorganisation künftig nur durch ein praxisnahes und eng abgestimmtes zielausgerichtetes Vorgehen der verschiedenen Träger im genossenschaftlichen Stufenbau erreichbar er-

---

1) Vgl. z.B. D r ü s e d a u , Arno: Bildung bleibt die lohnendste Investition. Förderungsmaßnahmen für den Führungsnachwuchs der Genossenschaften, in: Raiff.-Rundschau, 17.Jg. (1965), S.44, und W a i d e l i c h , Walther: Schule und Praxis in der Genossenschaft. Über Grundlegung und Zielsetzung unserer Schulungs- und Bildungsarbeit, in: Raiff.-Rundschau, 17.Jg. (1965), S.324.

2) H e n z l e r , R.: Zukunftsgerichtete Genossenschaften, a.a.O., S.85 f.

scheint. Welche Gesichtspunkte sich im einzelnen ergeben, wird an Hand der nun folgenden Situationsanalyse und der daraus abzuleitenden künftigen Entwicklungsaspekte des Bildungswesens in der Raiffeisenorganisation darzulegen sein.

## B. Bildungsziele und -aufgaben

### I. Okonomisierung der Bildungsziele für Mitglieder - Zentrale Stellung der Wirtschaftsberatung und der zielkonformen genossenschaftlichen Aufklärung

Der Versuch, eine geschlossene Konzeption zu erarbeiten, stößt hinsichtlich des die Mitglieder betreffenden Bildungssektors wohl auf die größten Schwierigkeiten. Das ist zunächst der komplexen Ausfächerung der ländlichen Genossenschaftsorganisation zuzuschreiben, die in jedem Geschäftsbereich arteigene Bedingungen und Anforderungen für das Bildungswesen aufweist; hinzu kommen lokale und regionale Besonderheiten und schließlich die individuellen Differenzierungen im Mitgliederkreis selbst, beispielsweise nach Alter, Bildungsstand, Berufszweig oder Größe und Struktur der Trägerwirtschaften. Unter diesen Umständen erscheinen zugegebenermaßen bisweilen nur Kompromisse, Teillösungen oder bewußte selektive Beschränkungen erreichbar, doch sollte das nicht von globalen Überlegungen über die hier jeweils gegebenen realen Wirkungsmöglichkeiten abhalten. Die angedeuteten Probleme mögen auch dafür maßgebend gewesen sein, daß man in der Praxis bislang eine eingehendere kritische Auseinandersetzung mit diesem Aufgabengebiet mehr oder minder umgangen hat. Auch dadurch erklärt es sich, daß die hier entfaltete Aktivität vorerst überwiegend nur zögernde Fortschritte zeigt.

Immerhin kann in dieser Periode ein Fortgang der schon für den vorangegangenen Entwicklungsabschnitt festgestellten Zunahme des Interesses an der Bildungsarbeit für die Mitglieder verzeichnet werden. <sup>1)</sup>

---

1) Als Indiz dafür darf auch gewertet werden, daß der DRV unlängst eine wissenschaftliche Analyse über das Verhältnis speziell der bäuerlichen Bevölkerung zu ihren Genossenschaften erstellen ließ, die er jedoch bisher nicht zur Veröffentlichung freigab. Wir können hier aber verweisen auf die noch mehrfach anzuführende Wiedergabe wesentlicher Untersuchungsergebnisse bei S p o o .: Der Bauer und seine Genossenschaft heute. Interessante wissenschaftliche Untersuchung im Auftrage des Deutschen Raiffeisenverbandes,



Charakteristisch ist nach wie vor die Uneinheitlichkeit in diesem Sektor. Gemeinsame Richtlinien fehlen; man pflegt lediglich fallweise einen lockeren Erfahrungsaustausch. <sup>1)</sup> Aus der damit hier vorherrschenden Dezentralisation ist kein völliger Punktualismus abzuleiten. Die Straffung des Vertikalverbundes in einzelnen Geschäftssparten wirkt sich zumindest hier insofern koordinierend auf die Zielsetzungen aus, als die Verwirklichung der mit der engeren Kooperation verfolgten ökonomischen Bestrebungen eine aktive Mitwirkung der Trägerwirtschaften bedingt, was eine entsprechende, von der Verbundspitze aus entwickelte und koordinierte Aufklärungs- und Beratungskonzeption hinsichtlich der zu erfassenden Mitglieder - entsprechendes gilt für die hier tätigen Mitarbeiter - erfordert. Unter diesem Aspekt zeichnen sich auch praktische Möglichkeiten für eine zentrale Ausrichtung des Bildungswesens ab, sofern es zum verbreiteten Aufbau enger überregionaler Verbundorganisationen kommt, da hier ebenso wie im Mittelbau eine einheitliche Zielorientierung notwendig ist. Ein weiterer Gesichtspunkt tendiert in die gleiche Richtung; wenn der Gedanke der Planung von der Spitze aus künftig stärker in der Raiffeisenorganisation an Raum gewinnt, erscheint auch von daher eine plankonforme zentrale Festlegung der Bildungsaufgaben nötig, da bei fehlender übergeordneter Direktionsbefugnis <sup>2)</sup> nur dann eine Verwirklichung der Vorhaben erreichbar ist, wenn auch die Mitglieder dafür durch entsprechend gesteuerte Aufklärung und Beratung gewonnen werden. Bei ausreichendem Kooperationsbewußtsein der beteiligten Institutionen bestehen durchaus Chancen für eine Lenkung der Bildungsbestrebungen bezüglich der Mitglieder von zentraler Seite aus.

Das Hauptinteresse richtet sich in der gegenwärtigen Periode wie bisher auf die wirtschaftliche Mitgliederberatung, die künftig noch

---

in: Genossenschaftliche Mitteilungen für Schleswig-Holstein u. Hamburg (Im folgenden zitiert als Mtlg. Schleswig-Holstein.), 32.Jg. (1966), S.490 u. 492.

- 1) Nach Umfrage 1966; hier wird mehrfach zum Ausdruck gebracht, daß die verschiedenartigen Gegebenheiten in den einzelnen Verbänden eine einheitliche Ausrichtung der Erziehung und Beratung der Mitglieder nicht erlauben; allenfalls für den Kreditsektor sieht man dafür noch eine Möglichkeit.
- 2) Mit zunehmendem vertikalen Integrationsgrad ergeben sich andere Aspekte, da hier unter Umständen bereits unmittelbare Eingriffe von oben her in die Dispositionen der nachgelagerten Wirtschaftseinheiten möglich sind.



verstärkt werden muß. <sup>1)</sup> Das gilt zunächst für den Kreditsektor, der mit fortschreitendem Ausbau der Raiffeisenkassen zu Vollbanken wachsenden Betreuungserfordernissen gegenüber den Trägerwirtschaften gerecht werden muß. Die Ausweitung des nichtlandwirtschaftlichen Elements in der Mitgliederstruktur erzwingt dabei eine Anpassung des Beratungssortiments in Breite und Qualität an das entsprechende Leistungsangebot der städtischen Kreditinstitute, <sup>2)</sup> zumal sich die räumlichen Grenzen der traditionellen Einzugsgebiete weiter verwischen, was einer Konkurrenzverschärfung gleichkommt. Ein Beispiel für entsprechende Bemühungen bei den Genossenschaftsbanken stellt gegenwärtig die Intensivierung der Vermögensberatung dar. <sup>3)</sup> Mit der beschriebenen Entwicklung verbindet sich allerdings bei den Raiffeisenkassen eine relative Schwächung ihres landwirtschaftlichen Bezugs und damit eine deutlichere Abhebung ihres Profils gegenüber dem der übrigen Genossenschaftsgruppen innerhalb der Raiffeisenorganisation, was jedoch dem Zusammenschluß mit der gewerblichen Richtung insgesamt förderlich sein dürfte.

Einen wesentlichen Teil des Interesses beansprucht nach wie vor die spezifisch landwirtschaftliche Beratung. Ihre Dringlichkeit leitet sich in mehrfacher Weise ab. Der einzelne Landwirt ist, selbst wenn er eine gediegene Fachausbildung durchlaufen hat, in Anbetracht der ständig fortschreitenden Erkenntnisse auf agrarwirtschaftlichem Gebiet sowie der komplexen Struktur und der oft raschen Veränderungen der Märkte vielfach nicht mehr in der Lage, die jeweils richtige Entscheidung hinsichtlich der aus Kostengründen nötigen Rationalisierung des bäuerlichen Betriebsablaufs, die eine weitere Mechanisierung <sup>4)</sup>, Spezialisierung und Anwendung moderner Anbaumethoden erforder-

---

1) Vgl. auch D r a h e i m , G.: Kooperation ..., a.a.O., S.11.

2) Man muß zugestehen, daß es in diesem Fall also nicht um ein Förderungsplus geht, sondern um den Ausgleich eines Vorsprungs der Wettbewerber; das maßgebliche Antriebsmoment stellt hier offenbar weniger - wie man annehmen sollte - der interne Förderungsauftrag als vielmehr eine extern ausgelöste Existenzsicherungsreaktion dar.

3) Vgl. dazu S c h r ö d e r , Hartmut: Raiffeisenbanken bieten ihre Dienste als Vermögensberater an, in: Raiff.-Rundschau, 19.Jg. (1967), S.491 ff.

4) S. H o l z e r - vertrat auf der Bayerischen Raiffeisentagung 1967 die These, daß für die nächsten Jahre im Zuge der landwirt-

dert, oder der qualitativ und quantitativ den Wettbewerbsbedingungen angepaßten Produktionsausrichtung selbständig zu treffen. Er sieht sich mehr denn je auf eine beratende Unterstützung angewiesen, so daß der ländliche Genossenschaftssektor in Ergänzung zu entsprechenden staatlichen Bemühungen <sup>1)</sup> hier eine wichtige Förderungsfunk-

---

schaftlichen Spezialisierung mit einer Umstrukturierung der technischen Investitionen bei den bäuerlichen Betrieben von der Einzelanschaffung zur individuell angepaßten maschinellen Gesamtbestückung zu rechnen sei; (Vgl. Bayerische Raiffeisentagung 1967, in: Bayer. Raiff.blatt, 71.Jg. (1967), S.427.) trifft das zu, dann werden sich die landwirtschaftlichen Genossenschaften und ihre Zentralen vor erheblich gesteigerte Beratungsanforderungen in diesem Bereich gestellt sehen.

- 1) Da sich die staatlichen Stellen auf die produktionstechnische Beratung beschränken (Vgl. dazu Generaldebatte des Landfunks, in: Bayer. Raiff.blatt, 70.Jg. (1966), S.94.) und dabei noch vor einem Mangel an Fachkräften stehen, (So H a u e n s t e i n , Fritz: Die Bauern brauchen Berater, in: FAZ, Nr.291 v. 15.12. 1964, S.17.) bietet sich hier für eine genossenschaftliche Betätigung, insbesondere auf dem Gebiet der Marktberatung, noch genügend Entfaltungsspielraum. Die von T h i m m vorgeschlagene Aufgabenteilung zwischen Staat und Landwirtschaftskammern einerseits und Genossenschaften andererseits (Siehe T h i m m , Heinz U.: Kann und soll die Genossenschaft die Erzeugung von Agrarprodukten beeinflussen?, in: ZgGenW, Bd.17 (1967), S.48.) erscheint zweckmäßig, doch stößt ihre Verwirklichung auf Schwierigkeiten, denn es ist aus personellen und finanziellen Gründen fraglich, ob sich die ländliche Genossenschaftsorganisation zur ausreichenden Wahrnehmung der ihr zugeordneten Marktberatung in der Lage sieht; die kritischen Einwände zu dieser Aufgabe, die der Direktor des Bayerischen Raiffeisenverbandes, K. G r o l l , in der erwähnten Rundfunkdebatte vorbrachte, geben zu einiger Skepsis Anlaß; (Vgl. Generaldebatte des Landfunks, a.a.O., S.94.) gerade im Hinblick auf die erforderliche Ausrichtung auf die Marktbedingungen kann aber eine Unterstützung der genossenschaftlichen Beratung durch andere Stellen nur bei engster Koordination erfolgreich sein. Wir teilen die Auffassung von G r o l l , wenn es sich darum handelt, das Einzelmitglied individuell über die jeweils vorhandenen Bezugs- und Absatzmöglichkeiten am Markt zu unterrichten; mit zunehmender Integration der Trägerwirtschaften in den Verbund trifft das aber u.E. nicht mehr zu, da hier eine Beschränkung auf die Beratung der Mitglieder über die Erfordernisse möglich ist, die sich für sie aus der von der Verbundspitze eingeschlagenen kooperativen Marktpolitik ergeben; von dieser Aufgabe kann man die ländliche Genossenschaftsorganisation nicht entlasten.

tion zu erfüllen hat. <sup>1)</sup> Der Beratung kommt zudem noch insofern Bedeutung zu, als damit in der Landwirtschaft vorhandene Ausbildungsmängel <sup>2)</sup> etwas abgeschwächt werden können, wenngleich andererseits eine unzureichende Schulung den Erfolg von Aufklärungsbemühungen beeinträchtigt. Gerade unter diesem Gesichtspunkt ist eine nachhaltige Intensivierung der systematischen landwirtschaftlichen Fachausbildung dringlich. <sup>3)</sup> Für die Raiffeisenorganisation ergibt sich hier jedoch keine sinnvolle Möglichkeit einer direkten Mitwirkung und in Anbetracht der hinreichend vorhandenen einschlägigen Schuleinrichtungen auch keine Veranlassung dazu. <sup>4)</sup> Wenn sie - in ihrem eigenen Interesse - der bäuerlichen Ausbildung mehr Aufmerksam-

---

1) Siehe dazu u.a. H e n z l e r , Reinhold: Ländliche Genossenschaften und gemeinsamer Markt. Auszug aus einem in Oldenburg gehaltenen Vortrag, in: Raiff.-Rundschau, 13.Jg. (1961), S.348, A s c h h o f f , Gunther, und J ä g e r , Wilhelm: Die Bedeutung der Agrargenossenschaften und ihre Möglichkeiten zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Landwirtschaft, in: Berichte über Landwirtschaft, N.F., Bd.XL (1962), S.500, 503 u.505 f., sowie auch H ö c h e r l , H.: Die ländlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.16.

2) Vgl. u.a. H a u e n s t e i n , F.: Die Bauern ..., a.a.O., S.17.

3) Eine gelegentliche Anleitung der Landwirte auf Teilgebieten, wie sie beispielsweise F r o r e i c h für die Verbreitung der landwirtschaftlichen Buchführung - 1964 wurden nur bei 4 v.H. aller Betriebe rechnerische Aufzeichnungen vorgenommen - (Nach H a u e n s t e i n , F.: Die Bauern ..., a.a.O., S.17.) empfiehlt, (Vgl. F r o r e i c h , Werner von: Agrarkredit heute und morgen: aus der Sicht des Staates, in: Mayschossers Gespräche 1963, S.73.) mögen vorübergehend nützlich sein, können aber auf die Dauer eine gediegene Ausbildung nicht ersetzen, die künftig mehr denn je Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche landwirtschaftliche Betriebsführung ist. (Siehe auch Ausbildung wichtiger denn je. Landwirtschaft ist angewandte Wissenschaft, in: Bayer. Raiff.blatt, 71.Jg. (1967), S.296 f.)

4) Selbst als das allgemeine und das berufliche Bildungswesen auf dem Lande noch im Aufbau begriffen waren, entfalteten die ländlichen Genossenschaftsorganisationen hier keine nennenswerte direkte Aktivität. Eine gewisse Ausnahme stellen lediglich die auf staatsbürgerliche Erziehung ausgerichteten und eher der Erwachsenenbildung zuzuordnenden Regensburger Kurse dar, doch auch für eine derartige genossenschaftliche Initiative besteht heute kein Anlaß mehr, da nach dem Krieg viele Heimvolkhochschulen errichtet wurden, deren Intentionen annähernd mit denen der Regensburger Kurse vergleichbar sind.

keit als bisher zuwenden soll, <sup>1)</sup> so kann das nur mittelbar geschehen, wie etwa durch Einflußnahme auf den Mitgliedernachwuchs zur Wahrnehmung der gegebenen Bildungschancen.

Zusätzlicher Anmerkungen bedarf es noch hinsichtlich der für die Marktorientierung der Produktion notwendigen Wirtschaftsberatung. Auch eine genossenschaftliche Vermarktung von Agrarerzeugnissen bedingt eine Anpassung der Produktion an die Nachfrage. Da die hierfür erforderliche Übersicht - wie schon angedeutet - beim einzelnen Mitglied nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden kann, <sup>2)</sup> kommt den Genossenschaften die Aufgabe zu, die Erzeugung entsprechend zu lenken. <sup>3)</sup> Dafür bietet sich die Möglichkeit einer beratenden Einflußnahme auf die Mitglieder an; sie wird seitens der Raiffeisenorganisation als wichtig erkannt, insbesondere auch im Hinblick auf eine zweckmäßige Produktionsausrichtung der Erzeugergemeinschaften; <sup>4)</sup> hier sei ergänzend eingeschoben, daß die zu erwartende Zunahme kooperativer Produktionsformen in der Landwirtschaft infolge der damit notwendigen Umstellung des bäuerlichen Betriebsablaufs zusätzliche Bildungsinitiativen von der Raiffeisenorganisation erfordert. Im übrigen ist man heute im Rahmen der angestrebten Marktanpassung der Erzeugung partiell auch um eine wissenschaftliche Fun-

- 
- 1) So J o h n , Antonius: Genossenschaften - von außen gesehen. Agrarpolitik ohne Genossenschaftspolitik ist nicht mehr möglich, in: Raiff.-Rundschau, 16.Jg. (1964), S.162.
  - 2) Das gilt selbst dann, wenn es gelingt, das der Landwirtschaft noch nachgesagte Produktionsdenken (So A s c h h o f f , Gunther: Die ländlichen Genossenschaften vor großen Aufgaben. Die Integration Europas und das deutsche Agrargenossenschaftswesen, in: Raiff.-Rundschau, 14.Jg. (1962), S.105, und K u h n k e , Hans-Helmut: Der rechte Platz für die Landwirtschaft, in: FAZ, Nr. 226 v. 29.9.1965, S.17.) durch eine Absatzorientierung zu ersetzen, da die Märkte - sofern es sich nicht um einen lokal begrenzten Direktverkauf an Endabnehmer handelt - für den Einzelnen nur schwer oder nicht überschaubar sind.
  - 3) Siehe auch T h i m m , H.U.: Kann und soll die Genossenschaft ..., a.a.O., S.50, A s c h h o f f , G.: Die ländlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.105, und - als Beispiel aus dem Bereich der Obst- und Gemüseverwertung - JDRV 1961, S.126; hinsichtlich der sich hier anbietenden Wege vgl. M e i m b e r g , Paul: Betriebswirtschaftliche Möglichkeiten und Grenzen der Produktionsbeeinflussung durch ländliche Genossenschaften, in: ZgGenW, Bd.17 (1967), S.29 ff.
  - 4) Siehe dazu S o n n e m a n n , Th.: Ansprache, a.a.O., S.95.



dierung der Beratungstätigkeit durch Ausbau der genossenschaftseigenen Forschung und Weitergabe der gewonnenen Erkenntnisse zur praktischen Auswertung an die Mitglieder bemüht.<sup>1)</sup> Da die indirekten Steuerungsmittel allein nicht mehr genügen, um die gewünschten Anpassungseffekte in der Erzeugung zu erreichen, werden vertragliche Abmachungen, die je nach Geschäftszweig unterschiedliche Produktions- und Lieferverpflichtungen für die Mitgliederwirtschaften beinhalten können, in wachsendem Maße eingesetzt.<sup>2)</sup> Obgleich diese Bindungen je nach Integrationsgrad auch direkte Produktionslenkungsmöglichkeiten über Vorschriften bieten, so erübrigt sich dadurch eine Beratung nicht. Die mit der vertieften Einordnung der Mitgliederbetriebe in den Verbund dem genossenschaftlichen Überbau als Integrator erwachsenden zusätzlichen Betreuungsaufgaben lassen sich in sinnvoller Weise ohne die vertraglichen Vereinbarungen ergänzende Anleitungen sowohl beim Integrationsvorgang selbst wie im Verlauf der folgenden engen Zusammenarbeit kaum erfüllen, zumal es dem Wesen genossenschaftlicher Wirtschaftsweise entspricht, Vorschriften nur soweit anzuwenden, als es zur Sicherung der Förderungsleistung unbedingt nötig ist, im übrigen aber doch der freiwilligen Kooperation den Vorzug zu geben. Wenn für die Steuerung der Mitgliederwirtschaften vertragliche Verpflichtungen nicht zu umgehen sind, begünstigt das unter Umständen die Beratung, da sich bei ihr infolge der Einengung ihres Aufgabengebietes eine Straffung durch Spezialisierung und zugleich eine Intensivierung auf diesen Schwerpunkten erreichen läßt.

In jedem Falle dürfte künftig die wirtschaftliche Beratung der Mitglieder noch erheblich an Bedeutung gewinnen. Um ihren Anforderungen nachkommen zu können, empfiehlt es sich für die Raiffeisenorganisation, soweit möglich - also primär im landwirtschaftlichen Bereich

---

1) Vgl. JDRV 1962, S.68.

2) Siehe dazu J ä g e r , W.: Neue Formen ..., a.a.O., S.98 f., A s c h h o f f , G.: Die ländlichen Genossenschaften ..., a.a.O., S.105, S o n n e m a n n , Theodor: Zusammenarbeit als Ordnungsfaktor. Der Einfluß der Genossenschaften auf das Marktgeschehen muß verstärkt werden, in: Raiff.-Rundschau, 16.Jg. (1964), S.448, M ü l l e r , Günter: Die Konzentration in der Wirtschaft und die Konsequenz für die Landwirtschaft, in: M ü l l e r , Günter, G e r l , Franz, S t a m e r , H.: Probleme der Angebotskonzentration landwirtschaftlicher Produkte. Vorträge, Kiel 1964, S.23, und - mit Beispielen aus Württemberg - B r i x n e r , J.: Marktintegration ..., a.a.O., S.16 ff.



aufgrund der hier relativ ausgeprägten kooperativen Verflechtung der Trägerwirtschaften - eine Konzentration und Rationalisierung im Wege einer weiteren Ablösung des punktuellen Vorgehens durch systematische und unmittelbar einer auszuweitenden Verbundplanung anzupassende Gestaltung zu verfolgen.

Durch die in der gegenwärtigen Phase vorangetriebene vertikale Integration verändert sich die genossenschaftliche Stellung der betreffenden Mitglieder dergestalt, daß sie nunmehr von ihrem Selbsthilfeunternehmen mehr oder minder direkt gelenkt werden; <sup>1)</sup> das bedingt eine Ausgliederung von Funktionen aus den angeschlossenen Einzelwirtschaften <sup>2)</sup> und zudem eine Beschränkung ihrer Autonomie, und zwar nicht mehr nur gegenüber ihrer Selbsthilfeorganisation, sondern auch in ihrem eigenen Betrieb. <sup>3)</sup> Damit wird die unternehmerische Ent-

- 
- 1) Vgl. Pfüller, R.: Der Genossenschaftsverbund, a.a.O., S.129. - Boettcher spricht dabei von einer Zweiteilung der genossenschaftlichen Beziehungen gegenüber den Mitgliedern; demnach fungiert die Genossenschaft - oder besser der gesamte kooperative Überbau - nicht mehr nur als Hilfsunternehmen, sondern zugleich als Steuerungsinstitution. (Vgl. Boettcher, E.: Die Funktion ..., a.a.O., S.51.)
- 2) Siehe u.a. Jäger, W.: Neue Formen ..., a.a.O., S.98, Zijlman, Hendrik: Einige betriebswirtschaftliche und soziologische Aspekte der vertikalen Integration aus der Sicht der EWG, in: Bäuerliche Unabhängigkeit durch Zusammenarbeit, a.a.O., S.71, Kötter, H.: Veränderungen ..., a.a.O., S.35, und Müller, Günter: Die landwirtschaftliche Erzeugung sucht neue Organisationsformen, in: Raiff.-Rundschau, 15.Jg. (1963), S.192.
- 3) Eine derartige Differenzierung der Autonomie trifft Diederichs. (Siehe Diederichs, Erich H.: Autonomie und Bindung in der Genossenschaft, in: Autonomie und Bindung in der Genossenschaft, a.a.O., S.27.) - Zwar beinhaltet die obige Feststellung keine Wertung, doch läßt sich nicht leugnen, daß die Mitglieder durch den einschneidenden Verlust an Eigenständigkeit, der vor allem bei Vollintegration, aber auch schon - gerade wenn eine ausgeprägte Spezialisierung der betreffenden Trägerwirtschaften auf wenige Produktionszweige vorliegt - bei weitgehender Teilintegration eintreten kann, in ein enges Abhängigkeitsverhältnis von der Genossenschaftsorganisation geraten, das nicht einfach mit dem Hinweis auf die Relativität der Freiheit an sich wegzudiskutieren ist, zumal für das integrierte Mitglied dann auch das Verlassen des Verbundes die Gefahr einer Existenzbedrohung beinhalten würde, (Vgl. dazu Boettcher, Erik: Planung in Genossenschaften und Genossenschaftsverbänden, in: Fünfte Internationale ... Tagung Hamburg 1966, a.a.O., S.43.) was überdies

scheidungsfreiheit des Einzelmitglieds erheblich eingeschränkt wenn nicht völlig aufgehoben. <sup>1)</sup> Unter diesem Aspekt bedarf - was schon im vorangegangenen Teil anklang - die häufig vertretene These, daß die "Aufweckung unternehmerischen Denkens in der Landwirtschaft ... das Entscheidende" <sup>2)</sup> ist, jedenfalls einer näheren Bestimmung. Sicher ist es unerläßlich, den Bauern eine derartige Einstellung im Sinne einer marktorientierten Verhaltensweise anzuerziehen, wie man sie heute im landwirtschaftlichen Ausbildungswesen anstrebt, <sup>3)</sup> doch müssen dabei auch die für eine unternehmerische Entfaltung gesteckten Grenzen aufgezeigt werden. In Hinsicht auf diese Schranken kann es für die Raiffeisenorganisation, gerade wenn sich allein über eine enge Verbundwirtschaft Förderungschancen eröffnen, nur darum handeln, die bäuerlichen Mitglieder einmal darüber aufzuklären, welche Wege zur Stärkung ihrer Marktstellung ihnen die Kooperation bietet, und in ihnen durch eine offene wirklichkeitsnahe Aufklärung über die Funktionsweise, die Anforderungen und realen Chancen der kooperativen Wirtschaftsweise sowie durch eine gleichzeitige Konfrontation mit den Problemen des Individualweges eine positive genossenschaftliche Einstellung und ein aktives Trägerbewußtsein zu wecken, zum anderen ihnen im Verlauf der Zusammenarbeit die Notwendigkeit der von der jeweiligen Verbundspitze getroffenen Entscheidungen und gefaßten Pläne zu erläutern und nachzuweisen, um so bereits im Unterbau eine aktive Mitwirkung an den von der Genossenschaftsführung verfolgten

---

das Freiwilligkeitsprinzip erheblich in Frage stellt. Den genossenschaftlichen Führungsgremien erwächst daraus jedenfalls ein beträchtliches Maß an Verantwortung.

- 1) So Weber, Wilhelm: Aktuelle Probleme des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens in Europa und in Österreich, in: ZgGenW, Bd.16 (1966), S.11, und - positiver - Meimberg, P.: Betriebswirtschaftliche Möglichkeiten ..., a.a.O., S.38 f.; letzterer stellt den Verlust der Unternehmereigenschaft bei den Mitgliedern u.a. mit dem Hinweis auf ihr Mitspracherecht an der Verbundorganisation in Abrede; wir müssen dagegen doch Bedenken anmelden, da die Möglichkeit der Mitentscheidung sehr fraglich erscheint. (Siehe unten, S.377 ff.)
- 2) Hasselmann, Wilfried: Kooperative Aktivität sichert die Zukunft. Selbsthilfe für Erzeugung, Vermarktung und Ausbildung heute notwendiger denn je, in: Raiff.-Rundschau, 16.Jg. (1964), S.47.
- 3) So Büscher, Karl: Bildungsstruktur und Bildungsplanung des Landes und der Landwirtschaft, in: Berichte über Landwirtschaft, N.F., Bd.XLIII (1965), S.527.

Zielsetzungen zu bewirken. <sup>1)</sup> Wenn es gelingt, die Mitglieder in ihrem unternehmerischen Denken auf eine rational, nicht emotional fundierte positive genossenschaftliche Einstellung und damit auf die Bereitschaft zur konstruktiven Mitwirkung innerhalb der besonders im Intensivverbund eng abgesteckten Grenzen individueller Initiative auszurichten, <sup>2)</sup> dann könnten sie auch bei starker Abhängigkeit vor einer durchaus möglichen Resignation bewahrt und zu einer selbstbewußten Grundeinstellung geführt werden - ein beachtlicher potentieller Effekt genossenschaftlicher Wirtschaftsweise auf ideellem Gebiet. Damit zeigt sich zugleich, daß selbst bei enger Integration eine sachlich bestimmte genossenschaftliche Erziehung nötig ist; wohl läßt sich eine partielle Substitution durch Bestimmungen und Anordnungen nicht umgehen, eine völlige Ablösung erscheint aber - ebenso wie hinsichtlich der funktionellen wirtschaftlichen Unterweisung - kaum möglich und vertretbar. Hier stellt sich allerdings noch ein weiteres Problem. Gerade in der straff integrierten genossenschaftlichen Verbundwirtschaft hängt der ökonomische Erfolg besonders

- 
- 1) Wir halten das für eines der zentralen Erfordernisse überhaupt, da die aktive Mitarbeit der Trägerwirtschaften in den ihnen zukommenden Funktionsbereichen eine *conditio sine qua non* für den Erfolg der genossenschaftlichen Kooperation darstellt. Die Förderungsmöglichkeit des Genossenschaftsverbundes hängt, ohne daß damit die entscheidende Bedeutung des Managements verkannt wird, maßgeblich von der Eigenleistung der Mitglieder ab, die sich in diesem Sinne - so eigenwillig das zunächst auch klingen mag - selbst fördern. (Diese Auffassung vertrat J.M. B a c k wiederholt in seinen genossenschaftlichen Vorlesungen und Seminaren an der Universität Erlangen-Nürnberg.) Insoweit kann das Genossenschaftswesen nach wie vor als Selbsthilfeeinrichtung gelten.
- 2) Wird eine derartige Mitgliederaktivität erreicht, dann besteht die Möglichkeit, daß eine von Kenneth E. B o u l d i n g vertretene Auffassung zumindest näherungsweise zutrifft: "Stärkere Teilnahme führt zu besserem Verständnis, und man kann sicherlich behaupten, daß dem Durchschnittsmenschen die Erfahrung(en) in Genossenschaften ein viel besseres Verständnis für die Probleme der Wirtschaft verschafft als irgend ein theoretischer Unterricht. So kann die Genossenschaft verteidigt werden als eine Bildungsinstitution, die ... wünschenswerte Änderungen in Kenntnissen und Eigenschaften herbeiführt" (Zitiert nach D r a h e i m, G.: Genossenschaften im Wandel, a.a.O., S.157. (Klammerverbesserung der Grammatik vom Verfasser eingefügt.)).

stark von der Leistungsfähigkeit der angeschlossenen Mitglieder ab. Dadurch wird die Selektionsfrage aktuell. In der Raiffeisenorganisation lehnt man - u.E. zu Recht - zwar die gezielte Mitgliederselektion zur Unterstützung agrarpolitischer Bestrebungen klar ab,<sup>1)</sup> nicht in jedem Falle dagegen die funktionale, aus genossenschaftswissenschaftlichen Gründen resultierende.<sup>2)</sup> Von ihr können unter Umständen auch Trägerbetriebe betroffen werden, die trotz bestem Willen nicht in der Lage sind, die vom Verbund geforderten Leistungen in vollem Maße zu erbringen.<sup>3)</sup> Werden diese Mitglieder durch wirtschaftlichen Druck zum Verlassen der Genossenschaft veranlaßt, dann vermag eine vorher bei den Betroffenen geförderte genossenschaftlich-unternehmerische Erziehung ins Gegenteil umzuschlagen und Enttäuschung und Verbitterung hervorzurufen, von den sozialen Folgen ganz abgesehen. Um diese Schwierigkeiten wenigstens zu mindern, erscheint es gerade im Intensivverbund unerläßlich, bei der Aufklärung der Mitglieder höchste Offenheit zu wahren und unmißverständlich die notwendigen Voraussetzungen bei den Trägerbetrieben aufzuzeigen, an die eine auf die Dauer erfolgreiche Kooperation gebunden ist. Nur so läßt sich in diesem Bereich eine verantwortungsbewußte Erfüllung des Förderungsauftrages verstehen, zu der auch im Falle einer unumgänglichen Selektion leistungswilliger Mitglieder die beratende Mithilfe bei der Auffindung neuer Existenzmöglichkeiten gehört.<sup>4)</sup>

---

1) Siehe S o n n e m a n n , Th.: Die Genossenschaften ..., a.a.O., S.229 f.

2) Vgl. K l u s a k , Gustav: Anwendbarkeit und Zweckmäßigkeit einer Mitgliederselektion bei den ländlichen Genossenschaften, in: Selektion im Genossenschaftswesen, a.a.O., S.75; siehe dazu auch die Ausführungen zum Verhältnis von Erziehung und Selektion bei D r a h e i m , G.: Die Mitglieder-Selektion ..., a.a.O., S.429.

3) Von einer Zulassung des Mehrstimmrechts dürfte dabei noch eine beschleunigende Wirkung ausgehen, da sich dann erhöhte Leistungsanforderungen an die Trägerwirtschaften leichter beschließen lassen.

4) Mit diesen Vorgängen kommt deutlich zum Ausdruck, daß sich in der Genossenschaftsidee ein Wandel gegenüber früher abzeichnet. Die gerade beim Integralverbund nicht auszuschließende Mitgliederselektion modifiziert die These, daß der genossenschaftliche Zusammenschluß vor allem der Förderung der wirtschaftlich Schwachen dient, in ihrer ursprünglichen Ausprägung erheblich. Daran ändert der Einwand, daß die Raiffeisenorganisation auch bislang kein Wohltätigkeitsinstitut gewesen sei, kaum etwas, da in den vorangegangenen Entwicklungsperioden das leistungsschwache, aber selbst-



In den vorstehenden Ausführungen und bei der Behandlung der vorangegangenen Phase wurden bereits wesentliche Erfordernisse einer zeitnahen rationalen genossenschaftlichen Erziehung angeschnitten. Die nicht erst nach 1945 einsetzende Entideologisierung hat sich in der Raiffeisenorganisation heute ohne Zweifel durchgesetzt. "Die Versachlichung des ökonomischen Denkens läßt nur noch wenig Raum für die Bereitschaft zur gegenseitigen Hilfeleistung auf der sozialetischen Basis christlicher Nächstenliebe." <sup>1)</sup> So erscheint es nur natürlich, daß damit eine Entpersönlichung der Beziehungen verbunden ist; die Genossenschaften verlieren weitgehend ihren Gemeinschaftscharakter und wandeln sich zu zweckorientierten Wirtschaftsorganisationen um. <sup>2)</sup> Unter diesen Umständen läßt sich ein Trägerbewußtsein nicht durch Apelle an die Erneuerung ideeller Bindungen, <sup>3)</sup> sondern nur im Wege einer sachlichen Aufklärung über das Wesen - hier erscheint uns eine stärkere Herausstellung des Beteiligungsaspektes, der Identität, angebracht - und die realen Möglichkeiten der genossenschaftlichen Kooperation in der Raiffeisenorganisation allgemein und speziell in den jeweiligen Geschäftsbereichen verwirklichen; an-

---

helfewillige Mitglied nicht befürchten mußte, aus Rentabilitätsgründen für die Genossenschaft nicht mehr tragbar zu sein. Es ist anzunehmen, daß - damit verbindet sich keine Wertung - die beschriebene Entwicklung in der Zukunft mit fortschreitender Integration bei den spezifisch landwirtschaftlichen Genossenschaften noch spürbarer zum Tragen kommt. Im Hinblick darauf erscheint es angebracht, das Schwächeargument zu überprüfen und den tatsächlichen Gegebenheiten entsprechend zu formulieren; den Mitgliedern wäre mit einer derartigen Offenheit nur gedient. Im übrigen erscheint es auch denkbar, daß gerade in integrierten Bereichen als Folge der anforderungsbedingten Selektion eine Spaltung innerhalb des Raiffeisensektors in Genossenschaften mit relativ leistungsstarken und solche mit leistungsschwachen Mitgliedern eintritt, sofern erstere nicht überhaupt aus der Organisation herauswachsen, was das ländliche Genossenschaftswesen wieder seiner ursprünglichen Prägung näherbringen würde.

1) S o n n e m a n n , Th.: Im Sog ..., a.a.O., S.203.

2) Vgl. dazu ders.: Die Genossenschaften ..., a.a.O., S.234 f., und K ö t t e r , H.: Veränderungen ..., a.a.O., S.36 f.

3) Wenn demgegenüber S c h a c k die Ansicht vertritt, daß durch die Auflockerung der persönlichen Bindungen in den Genossenschaften "die Beachtung der ideellen Seite erschwert wird und daß es erhöhter Anstrengungen bedarf, ihr gerecht zu werden" ( S c h a c k , Gerhard: Paßt die Raiffeisenidee noch in unsere Zeit? Gedanken zur Doppelfunktion der ländlichen Genossenschaften, in: Mtlg. Schleswig-Holstein, 32.Jg. (1966), S.460.), so mutet das wie ein Anachronismus an.



ders vermag man auch die von H e n z l e r geforderte positive Verbundeinstellung <sup>1)</sup> nicht zu erzielen. Dabei bieten sich in der landwirtschaftlichen Sparte aufgrund der intensiveren, zum Teil bereits existentiellen Verflechtungen mit den Trägerwirtschaften günstigere Einflußchancen als im genossenschaftlichen Kreditsektor, so daß die Raiffeisenbanken dadurch und überdies auch infolge der Ausfächerung ihrer Mitgliederstruktur sowie der Auflösung ideeller Bindungen nicht mehr über die ihnen von ihrem Gründer zugesprochenen einschlägigen Wirkungsmöglichkeiten verfügen. Die hier skizzierte genossenschaftliche Erziehungskonzeption findet heute in der Praxis verbreitet Anklang. <sup>2)</sup> Es erscheint für den Erfolg dieserart ausgerichteter Bemühungen wesentlich, primär die junge Generation anzusprechen, da gerade sie aufgrund ihrer skeptisch-sachlichen Einstellung einer Kooperation auf rational-ökonomischem Fundament eher aufgeschlossen gegenübersteht. <sup>3)</sup> In jedem Falle sind aber für den Erfolg einer Bildungsarbeit der bisher entworfenen Ausprägung zwar keine Augenblicksvorteile, jedoch eine auf längere Sicht klar nachweisbare genossenschaftliche Leistungsfähigkeit oder zumindest -möglichkeit unerlässlich; ohne sie wird alles Bemühen in diesem Bereich auf

---

1) Vgl. H e n z l e r , R.: Zukunftgerichtete Genossenschaften, a.a.O., S.84.

2) In Umfrage 1966 brachten nahezu alle Verbände zum Ausdruck, daß in erster Linie eine sachgemäße wirtschaftliche Fachberatung und eine betont rational begründete marktorientierte genossenschaftliche Erziehung angestrebt werden mit dem Ziel, unternehmerisch - in dem erläuterten Sinne - denkende aktive Mitglieder mit ausgeprägtem genossenschaftlichen Träger- bzw. Mitunternehmerbewußtsein zu gewinnen.

3) Das bestätigen im agrargenossenschaftlichen Sektor auch die Ergebnisse des erwähnten Untersuchungsauftrages des DRV. Bemerkenswert ist dabei noch, daß Landwirte mit qualifizierter Fachschulung ebenfalls eine sehr kritische, aber erfolversprechenden genossenschaftlichen Möglichkeiten gegenüber um so positivere Haltung einnehmen. (Vgl. S p o o .: Der Bauer ..., a.a.O., S.490.) Das deutet allgemein auf eine Proportionalität zwischen Bildungsstand einerseits und Intensität der genossenschaftlichen Zusammenarbeit andererseits hin. U.E. wird es für die weitere Entfaltung der Raiffeisenorganisation darauf ankommen, möglichst viele derart aufgeschlossene und konstruktiv denkende Mitglieder zu gewinnen, da diese leichter wirtschaftlich notwendigen Maßnahmen und einer unternehmerischen Planung zugänglich und dadurch zu einer aktiven Mitwirkung anzuregen sind. Es besteht dann zugleich die Chance, mittels dieser Elite auch die passiven Mitglieder stärker zu mobilisieren und damit einen Multiplikatoreffekt zu induzieren.

die Dauer unglaublich und wirkungslos.

Soweit es die Mitglieder in ihrer Gesamtheit, nicht als Mitarbeiter in den Verwaltungsorganen, betrifft, sei hier schließlich das Problem der Förderung der genossenschaftlichen Selbstverwaltung <sup>1)</sup> erörtert. Es darf als unbestritten gelten, daß sich in der Raiffeisenorganisation aufgrund des Größenwachstums der Genossenschaften und ihres unumgänglichen Ausbaues zu modernen leistungsfähigen Unternehmen die ursprünglich ohnehin nur als vorwiegend mittelbare Mitbestimmungsdemokratie konzipierte genossenschaftliche Selbstverwaltung nicht erst nach dem zweiten Weltkrieg zu einer Kontrolldemokratie entwickelte, jedenfalls was die Willensbildung der Mitglieder insgesamt angeht. <sup>2)</sup> Doch selbst dafür wurden Probleme angedeutet; so gab Weippert bereits auf dem Raiffeisentag 1953 zu bedenken, "daß mit den erhöhten Anforderungen, die an das Können, die Geschicklichkeit, den Weitblick, die Tatkraft der Geschäftsführung gestellt werden, sich die Schwierigkeiten der Mitglieder vergrößern, die Kontrollfunktion gegenüber ihrem Genossenschaftsbetrieb auszuüben." <sup>3)</sup> Unter diesem Aspekt erscheint es allerdings nicht recht verständlich, im gleichen Zusammenhang dann festzustellen, "daß der große erzieherische Wert der Genossenschaftsform gerade darin beruht: jeden Genossenschafter fortgesetzt zur tätigen und das heißt auch kritischen Anteilnahme, zur Mitbestimmung und Mitverantwortung anzuhalten

---

1) Dr a h e i m trat in seinem Referat auf dem Raiffeisentag 1957 nachdrücklich dafür ein, das Prinzip der Selbstverwaltung neben denen der Selbsthilfe und Selbstverantwortung auch künftig als Fundament der Raiffeisenorganisation beizubehalten; (Vgl. Dr a h e i m, G.: Die Raiffeisengenossenschaften ..., a.a.O., S.47.) dermaßen verabsolutiert erscheint diese Aussage jedenfalls hinsichtlich der Selbstverwaltung für die genossenschaftliche Nachkriegsentwicklung nicht ohne Modifizierung annehmbar.

2) Im Bereich der unmittelbaren Selbstverwaltung, d.h. hinsichtlich der Führung und Kontrolle der Genossenschaften durch gewählte Organe, trat - wie noch zu erläutern sein wird - diese Entwicklung zwar ebenfalls auf, doch hält sie sich vorerst in Grenzen, da zwar der Übergang auf hauptberufliche Leitung zunimmt, andererseits aber die nebenamtliche Verwaltung in Anbetracht der weiterhin überwiegend relativ kleinen Genossenschaften noch verbreitet ist, (Siehe Tabelle 31.) ganz abgesehen von der bis heute zumindest nominell bestehenden Führungsfunktion des Vorstandes.

3) Weippert, G.: Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen ..., a.a.O., S.110.

ten" <sup>1)</sup>; das steht in Widerspruch zu den schon in dieser Zeit und ganz besonders heute durch die genossenschaftliche Wirklichkeit gebotenen begrenzten Möglichkeiten. <sup>2)</sup>

Ohne Zweifel sind unter gegenwärtigen Bedingungen in den Raiffeisengenossenschaften eine direkte Wahrnehmung der Führung seitens der Träger indiskutabel und auch eine mittelbare teilweise fraglich. <sup>3)</sup> Wenn demgegenüber insbesondere für den Intensivverbund versucht wird, den Verlust an Eigenständigkeit bei den Mitgliedern mit dem Hinweis auf die Möglichkeit der Mitbestimmung abzuschwächen, <sup>4)</sup> so kann das allenfalls als Zweckoptimismus verstanden werden, der eine objektive Beurteilung der realen Gegebenheiten um-

---

1) Weippert, G.: Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen ..., a.a.O., S.111.

2) Zudem hat - wie auch Seraphim und Albrecht zu Recht betonen - insbesondere hinsichtlich der Geschäftsführung eine direkte Mitbestimmung der Mitglieder keineswegs als spezifisch genossenschaftliches Erfordernis zu gelten. (Vgl. Seraphim, H.-J.: Die genossenschaftliche Gesinnung ..., a.a.O., S.39 f., und Albrecht, G.: Die soziale Funktion ..., a.a.O., S.229 f.) Wenn daher Back, wie schon in anderem Zusammenhang zitiert, eine "aktive Teilnahme der Einzelgenossenschaftler an der Geschäftsführung des Gemeinschaftsbetriebes" (Back, J.M.: Die aktuelle Situation ..., a.a.O., S.61.) unterstellt, so läßt sich das - sofern nicht auf die in den Verwaltungsorganen Tätigen bezogen - lediglich dann aufrechterhalten, wenn darunter nur ein ständiges und in der Urteilsfindung die Grenzen des eigenen Einsichtsvermögens berücksichtigendes Interesse an der von den Führungskräften entwickelten Genossenschafts- und Geschäftspolitik und dementsprechend eine bewußte Mitwirkung an der Verwirklichung der jeweils projektierten Ziele bzw. in berechtigten Fällen eine kritische Stellungnahme dazu verstanden wird.

3) Sonnemann weist in diesem Zusammenhang vor allem auf die immer deutlicher werdende Führungsposition angestellter hauptamtlicher Mitarbeiter hin. (Vgl. Sonnemann, Th.: Die Genossenschaften ..., a.a.O., S.234.)

4) Vgl. z.B. Jäger, W.: Neue Formen ..., a.a.O., S.98, und Meimberg, P.: Betriebswirtschaftliche Möglichkeiten ..., a.a.O., S.39.

geht, denn gerade die vertikale Integration bietet für eine gestaltende Einflußnahme durch die Mitglieder kaum Entfaltungsspielraum, <sup>1)</sup> wenn man von gelegentlichen Anregungen und vielfach mehr oder minder formellen, im Grunde schon vorweggenommenen Beschlußfassungen über wichtigere Maßnahmen absieht. Eine weitergehende direkte Mitbestimmung läßt sich aus ökonomischen Erwägungen nicht mehr rechtfertigen, da eine starke und mit aktionsfähigen Entscheidungsbefugnissen ausgestattete Verbundspitze heute und künftig nicht minder für ein erfolgreiches genossenschaftliches Wirtschaften unerläßlich ist. Der Förderungsauftrag verdrängt mehr und mehr die Mitbestimmung. In wachsendem Maße gehen entscheidende Impulse von den Verbundspitzen zu Lasten der lokalen Autonomie aus. <sup>2)</sup> Eine künftige Erweiterung der genossenschaftlichen Planung läßt gar keine andere Lösung zu. Das müßte von der Praxis klar ausgesprochen und insbesondere den Mitgliedern unmißverständlich klargemacht werden. Es wäre nicht vertretbar, hier Illusionen wachzuhalten. <sup>3)</sup>

Günstiger ist die Ausübung der Kontrollfunktionen durch die Mitglieder zu beurteilen, allerdings mehr in Form der Überwachung seitens des Aufsichtsrates als global durch die Mitglieder. Es erscheint fraglich, ob die für eine wirksame Kontrolle nötigen Kenntnisse in Anbetracht der immer differenzierter werdenden Geschäftsbearbeitung der Genossenschaften allgemein vorausgesetzt werden kön-

---

1) Siehe auch H e n z l e r , Reinhold: Genossenschaftsplanung und Genossenschaftsprinzipien, in: Fünfte Internationale ... Tagung Hamburg 1966, a.a.O., S.145.

2) Vgl. dazu ebenda, S.144 f.

3) Es ist bezeichnend, daß in der Umfrage 1966 das Ziel einer Erziehung der Mitglieder zur genossenschaftlichen Selbstverwaltung nahezu ignoriert wurde.



nen; damit vermag aber von den Mitgliedern insgesamt nur schwerlich eine sachgerechte Aufsicht zu erfolgen, <sup>1)</sup> so daß die Generalversammlung als Kontrollorgan Gefahr läuft, im Formellen zu verharren, ausgenommen die wenigen Fälle einer offensichtlichen Mißwirtschaft, die aber in der Regel bereits vorher durch die obligatorische Revision der Verbände aufgedeckt werden. Das unterstreicht die Position des Aufsichtsrats als kompetente Überwachungsinstanz. Der Bildungsarbeit kommt es demnach hier zu, die Mitglieder zu einer kritischen Wahl qualifizierter Persönlichkeiten in dieses Organ anzuregen, sie im übrigen aber über die Problematik und die Grenzen einer direkten globalen Kontrolle aufzuklären, um einem falsch verstandenen, die eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten überschätzenden Mitverwaltungsbedürfnis entgegenzuwirken.

Eine unmittelbare Verfolgung ethisch-sittlicher Ziele wird heute praktisch nicht mehr in Erwägung gezogen - <sup>2)</sup> allenfalls die Förderung des Selbsthilfebewußtseins kooperativer Prägung ausgenommen. Diese Zielsetzung vermag einer ökonomisch bestimmten genossenschaftlichen Bildungskonzeption, wie sie oben skizziert ist, durchaus zu entsprechen.

---

1) Wenn K ö t t e r für den Agrarsektor feststellt, daß die Bauern infolge der Auslagerung von Funktionen aus ihrem eigenen Betrieb mehr die Möglichkeit haben, sich der Kontrolle ihrer Genossenschaft zu widmen, (Vgl. K ö t t e r, H.: Veränderungen ..., a.a.O., S.36.) so mag sich das partiell, d.h. je nach Interesse und Befähigung auswirken; eine generelle spürbare Anhebung der Urteilsfähigkeit erwarten wir davon nicht, zumal eine Funktionsauslagerung nicht zwangsläufig eine Entlastung der Trägerwirtschaften beinhaltet, da sich gleichzeitig die verbliebenen Aufgabenbereiche vertiefen können und die Mitglieder dann wieder stärker beanspruchen.

2) In Umfrage 1966 führte man derartige Ziele - die Förderung des Selbsthilfedankens ausgenommen - nicht an, sondern betonte im Gegenteil sogar ausdrücklich die spezifisch ökonomische Prägung der genossenschaftlichen Bildungsbemühungen.



## II. Beachtliche Impulse für eine organisationsspezifische geschlossene Neugestaltung der Mitarbeiterschulung

Trotz der Tendenz zur Verstärkung der Bildungsaktivität für die Mitglieder beansprucht in der gegenwärtigen Phase die Erneuerung der Mitarbeiterschulung das Hauptinteresse. Dieses Ziel muß im Zusammenhang mit den seit einigen Jahren festzustellenden Bestrebungen zu einer Verbesserung des allgemeinen und vor allem des wirtschaftseigenen Bildungswesens gesehen werden. Der technische Fortschritt, die raschen ökonomischen Prozeß- und Strukturveränderungen und nicht zuletzt die sich ausweitende Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in der Praxis stellen heute an die fachliche und persönliche Qualifikation der im Wirtschaftsleben Tätigen ständig höhere Anforderungen; das betrifft besonders die mit Führungsaufgaben <sup>1)</sup> befaßten Kräfte. <sup>2)</sup> Daraus leitet sich zwangsläufig die Notwendigkeit ab, das allgemeine und berufliche Bildungswesen diesen

---

1) Dazu sei eine notwendige terminologische Ergänzung eingefügt. Der Begriff Führung wird häufig synonym mit Leitung verwandt. Auch in dieser Arbeit soll das - sofern nichts Gegenteiliges vermerkt ist - gelten. Das erscheint vertretbar, da hier keine Spezialanalyse des Phänomens Führung erfolgt. Wir verkennen jedoch nicht den bei strenger Auslegung qualitativ unterschiedlichen Gehalt beider Begriffe: "Führen bedeutet etwas anderes als Leiten und Lenken. Führen ist in jedem Falle mehr, denn es fordert eigene Leistung, persönliche Qualität und die Anerkennung des eigenen Beispiels im Führungskreis. Leiten bedeutet die Übernahme von Verantwortung an einer Stelle, aus der die Leitungsfunktionen sachlich entnommen werden können, mit der sie verbunden, durch die sie gegeben und zugleich begrenzt sind." (L i n h a r d t , Hanns: Das Betriebssystem als organisatorisches Führungsmittel, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 8.Jg. (1956), S.631.)

2) "Sich verschärfende Wettbewerbsbedingungen, eine immer noch zunehmende Dynamik im Bereich des technischen Fortschritts, der sich im ökonomischen Bereich umsetzt in fortschreitende Produktivität, stellen im Vergleich zu früheren Jahren steigende Ansprüche an die mit Leitungsfunktionen betrauten Personengruppen. Das im Zeichen der 'Verwissenschaftlichung' immer subtiler und differenzierter werdende Instrumentarium für die Steuerung betriebs- und marktwirtschaftlicher Prozesse setzt strengere Maßstäbe und Kriterien für unternehmerisches Wissen und Können und für seine Konkretisierung in unternehmenspolitischen Entscheidungen." (S c h u m a c h e r , Carl: Geplante Ausbildung genossenschaftlicher Leiter, in: Fünfte Internationale ... Tagung Hamburg 1966, a.a.O., S.114.)

steigenden Ansprüchen laufend anzupassen, wobei auch "eine wachsende Ausbildungslast von der Wirtschaft im allgemeinen und von den Unternehmen im einzelnen übernommen werden muß. Kein öffentliches Bildungswesen ... wird in der Lage sein, allen vom Tempo der technischen Entwicklung und vom Grad der Spezialisierung ausgehenden Anforderungen Genüge zu tun." <sup>1)</sup> Die Dynamik der ökonomischen Veränderungen verdeutlicht außerdem, daß sich eine modernen Erfordernissen entsprechende Bildung nur als permanenter Vorgang sinnvoll begreifen läßt; die Entwicklung praktischer Maßnahmen hat dem Rechnung zu tragen: "Konsequenter als bisher sollten alle Vorkehrungen getroffen werden, die den Erwerb des jeweils benötigten fachlichen Wissens und Könnens in einer das ganze Berufsleben begleitenden Fortbildung ermöglichen" <sup>2)</sup>; in den USA findet dieser Gedanke schon seit langem Berücksichtigung; man hat dafür den Ausdruck continued education geprägt. <sup>3)</sup> Als vordringlich muß insbesondere die Gewinnung qualifizierter Führungspersönlichkeiten gelten: "Es hat sich in der modernen großbetrieblichen Wirtschaft längst gezeigt, daß der Bedarf an Führungskräften nicht mehr allein im Wege des Heraufdienens von der Pike auf, wie bisher, gedeckt werden kann ... Die Aufwärtsentwicklung unserer Wirtschaft wird aber zum wesentlichen Teil davon abhängen, ob es uns gelingt, eine ausreichende Zahl von qualifizierten Führungskräften heranzubilden, die den zukünftigen Aufgaben gewachsen sind." <sup>4)</sup> In der Bundesrepublik besteht heute ein Mangel an Führungspersönlichkeiten. Einer der Gründe dafür ist eben in der bisherigen Vernachlässigung einer adäquaten Nachwuchsausbildung zu sehen; <sup>5)</sup>

---

1) S i m p f e n d ö r f e r , Jörg M.: Methoden der Personal- und Ausbildungspolitik, in: Führungskräfte heute und morgen. Personal- und Ausbildungspolitik auf neuen Wegen. Hrsg. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf - Wien 1966, S.154.

2) E d d i n g , F.: Ökonomie ..., a.a.O., S.31.

3) Vgl. dazu R ü h l e v o n L i l i e n s t e r n , Hans: Bildung wird Schicksal. Deutsche Folgerungen aus der amerikanischen Wirtschaftspraxis. Gespräche mit Managern und Professoren, Stuttgart 1962, S.48 ff.

4) P ö h l m a n n , Gerhard: Der Prozeß der Unternehmensführung, Berlin 1964, S.41.

5) Vgl. dazu H a r t m a n n , Heinz: Unternehmer-Ausbildung. Die Rolle der deutschen Hochschulen. Übersetzung des OEEC-Berichtes: Education for Business Leadership. The Role of the German "Hochschulen", München 1958, S.10 ff.

das gilt bis hin zu den Spitzenkräften. <sup>1)</sup> Wenngleich bei uns zunehmend positive Ansätze auf diesem Sektor vorliegen, so zeigt sich doch insgesamt bis jetzt ein deutliches Nachhinken gegenüber den USA. "Während in Europa ... noch weithin der Zufall herrscht und von Fall zu Fall versucht wird, eine vakant gewordene Führungsstelle so gut wie möglich zu besetzen, hat sich in Amerika schon vor langer Zeit die Erkenntnis durchgesetzt, daß die Vorsorge für die ständige Erneuerung und Verbreiterung des 'Business managements' eine Aufgabe ist, die nur dann gelöst werden kann, wenn sie von langer Hand systematisch betrieben wird. Es ist bemerkenswert, daß sich in den Vereinigten Staaten zu diesem Zwecke schon vor Jahrzehnten eine sehr erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Universitäten und der wirtschaftlichen Praxis herausgebildet hat, für die die Harvard School of Business Administration (Boston) vorbildlich geworden ist." <sup>2)</sup> Ähnlich verhält es sich mit der Weiterbildung leitender Mitarbeiter,

- 
- 1) "Das Fehlen einer genügenden Zahl geeigneter Spitzenkräfte ... ist ... nicht zuletzt auch die Folge eines organisatorischen Mangels unserer Wirtschaft: die Nachfolgeschafft für unternehmerische Spitzenpositionen wurde bisher weitgehend dem Zufall überlassen. Es gibt zu Bedenken Anlaß, wenn man sich vergegenwärtigt, wie wenig bisher in Deutschland getan wurde, um zukünftige Führungskräfte bewußt und systematisch auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Die Arbeit von betrieblichen und überbetrieblichen Institutionen auf diesem Gebiet ist kaum erwähnenswert im Vergleich zu den tatsächlichen Erfordernissen" (Pöhlmann, G.: Der Prozeß ..., a.a.O., S.42.); über einzelne Initiativen von Unternehmen vgl. Zur Verantwortung erziehen. Ausbildung und Auslese von Führungskräften in deutschen Unternehmen. Eine "Handelsblatt"-Umfrage, in: Handelsblatt, Nr.180 v. 20./21.9.1963, S.26.
  - 2) K o r p , Andreas: Vorschläge für eine systematische Förderung des Führungsnachwuchses in der Genossenschaftsbewegung. Referat, gehalten am 17. November 1960 anlässlich der außerordentlichen Verbandskonferenz (des Zentralverbandes der österreichischen Konsumgenossenschaften), Wien 1960, S.6; vgl. zum amerikanischen System auch H e l f e r t , Erich A.: Wirklichkeitsnahe Ausbildung des Management-Nachwuchses in den USA, Stuttgart - Berlin - Köln - Mainz 1965, M a t z , Adolph: Die Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft an amerikanischen Universitäten, Stuttgart - Berlin - Köln - Mainz 1965, außerdem Förderung und Einsatz von Führungskräften. Bericht einer deutschen Studiengruppe über die Praxis in amerikanischen Betrieben, München 1958, S.41 ff., R ü h l e von L i l i e n s t e r n , H.: Bildung ..., a.a.O., S.106 ff., und G r o s s , Herbert: Nachwuchsschulung mit neuen Zielen und Methoden, in: Handelsblatt, Nr.74 v. 17./18.4.1964, S.26.

die heute ebenfalls als notwendig anerkannt wird; <sup>1)</sup> auch hier entfaltet man seit längerer Zeit in den USA in engem Zusammenwirken mit den Hochschulen eine rege Aktivität, <sup>2)</sup> während dieser Bereich in Deutschland erst in jüngster Zeit vermehrte Beachtung findet, was namentlich auf die Eigeninitiative der Wirtschaft zurückgeht. <sup>3)</sup> Die Universitäten stehen dabei durchwegs noch abseits; <sup>4)</sup> es gibt keine konkreten Anhaltspunkte dafür, daß hier in nächster Zeit eine wesentliche Änderung eintritt. Der Wirtschaft erwachsen demnach für die Schulung ihrer Mitarbeiter und besonders ihrer Führungskräfte umfangreiche Aufgaben, die erhebliche Kosten verursachen und ebenso wie andere Investitionen unter Ertragsgesichtspunkten zu betrachten sind. Wohl entzieht sich bis heute die Rentabilität von Bildungsaufwendungen einer exakten Messung und Zurechnung, <sup>5)</sup> doch enthebt das die Unternehmungen in ihrem eigenen Interesse nicht der Notwendigkeit, hier ebenfalls für einen rationellen Mitteleinsatz zu sorgen.

- 
- 1) So wird heute bereits die Auffassung vertreten, daß sich der jährliche Abschreibungssatz für das Wissen der Führungskräfte in der Wirtschaft schon auf 20 v.H. bemißt, was eine regelmäßige Erneuerung in fünfjährigem Zyklus und damit eine entsprechend intensive permanente Weiterbildung erfordert. (Vgl. B e c k e r , Horst: Bildungsarbeit als Verbandsaufgabe. Das AGA-Bildungswerk als Modell, in: Der Arbeitgeber, 19.Jg. (1967), S.205.)
  - 2) Vgl. dazu R ü h l e von L i l i e n s t e r n , H.: Bildung ..., a.a.O., S.109 f., sowie P a c k , Ludwig: Die Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft an der Universität, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 19.Jg. (1967) der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F., S.86 f.; über die Situation in Frankreich und England siehe F a ß b e n d e r , Siegfried, und B i e r f e l d e r , Wilhelm: Erziehung zum unternehmerischen Handeln. Studienberichte über Weiterbildungsmaßnahmen in Frankreich und Großbritannien (EPA-Projekt 422), Essen 1960.
  - 3) Eine kurze Schilderung der wichtigsten Institutionen und Maßnahmen gibt G r o b e , Hans-Joachim: Training für Manager. Möglichkeiten und Aussichten für die Weiterbildung, in: Der Volkswirt, 21.Jg. (1967), S.1135 ff.
  - 4) Als eine bemerkenswerteste Ausnahme ist z.B. das dreiwöchige Unternehmerseminar der Universität Münster zu nennen. (Vgl. P a c k , L.: Die Weiterbildung ..., a.a.O., S.88 ff., und G r o b e , H.-J.: Training ..., a.a.O., S.1136.
  - 5) H e n z l e r wendet deshalb hierfür den Begriff der Umwegrentabilität an. (Vgl. H e n z l e r , Reinhold: Forschung und Ausbildung als wirtschaftliche Investitionen, in: Der Verbraucher, 21.Jg. (1967), S.535.)



Das erfordert ein planvolles und auf die individuellen Bedingungen abgestimmtes Vorgehen, ganz gleich ob die Maßnahmen nun inner- oder überbetrieblich erfolgen. Die Bildungsarbeit muß in eine systematische Personalpolitik als Teil der unternehmerischen und betrieblichen Gesamtplanung einbezogen werden. Dazu gehören in erster Linie exakte Bedarfsermittlung, konkrete Festlegung der Bildungsziele, klare Verteilung der Bildungsarbeit auf die in Betracht kommenden Träger, gründliche Auswahl geeigneter interner oder externer Kräfte, Anwendung adäquater Maßnahmen und Methoden sowie schließlich zweckmäßiger Einsatz und weitere Förderung der betreffenden Mitarbeiter. <sup>1)</sup> Nur so besteht die Chance, daß Investitionen auf diesem Gebiet zu Erfolgen führen, die allerdings vielfach erst im Laufe der Zeit zu erkennen sind, da es sich einmal bei der Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter speziell für höhere Positionen meist um längerfristige Vorgänge handelt <sup>2)</sup> und da zum anderen die funktionelle Effizienz der gewonnenen Fachkräfte ebenfalls nicht immer sofort sichtbar wird.

Die hier nur in kurzen Zügen entfalteten Aspekte eines gegenwärtigen Anforderungen entsprechenden Bildungswesens in der Wirtschaft allgemein haben im besonderen auch für den Genossenschaftssektor unter Berücksichtigung seiner wesens- und strukturbedingten Eigenart Gültigkeit; das findet heute weitgehend Zustimmung. So ist man beispielsweise in der Konsumgenossenschaftsorganisation sehr um den Ausbau eines planvollen einheitlichen Bildungssystems bemüht, <sup>3)</sup> wofür sich mit der Verdichtung der Organisation, die durch die Gründung

---

1) Vgl. auch C a t t e p o e l , Dirk: Personalplanung ohne Dogma. Doch nur eine klare Konzeption sichert den Unternehmen für die nahe und ferne Zukunft die Lösung der personellen Probleme, in: Handelsblatt, Nr.180 v. 20./21.9.1963, S.26, - hier wird auf die Notwendigkeit einer flexiblen Planung hingewiesen - sowie ders.: Führungsnachwuchs als unternehmerische Aufgabe, in: Führungskräfte heute und morgen, a.a.O., S.125 ff.

2) Siehe auch F ü r s t e n b e r g , Friedrich: Die Förderung genossenschaftlicher Nachwuchskräfte, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, a.a.O., S.36 f.

3) Siehe dazu S c h u m a c h e r , C.: Geplante Ausbildung ..., a.a.O., S.116 ff., und T r e s c h e r , Karl: Bildungswesen der Unternehmen vor neuen Aufgaben, in: Der Verbraucher, 20.Jg. (1966), S.732.



des Bundes deutscher Konsumgenossenschaften GmbH am 21. Juni 1967 eingeleitet wurde, günstige Bedingungen abzeichnen.<sup>1)</sup> Auch im ländlichen Genossenschaftswesen hat sich die Einsicht überwiegend durchgesetzt, daß die Sicherung einer optimalen Förderungsleistung in Anbetracht der beschriebenen Entwicklungsmerkmale der Organisation - Rationalisierung, Konzentration, Integration und unternehmerische Aktivierung überhaupt - mehr denn je von der Qualifikation der Mitarbeiter, vor allem der Führungskräfte, maßgeblich mit abhängt und daß demzufolge einem wirksamen Ausbau des Bildungswesens in diesem Bereich zentrale Bedeutung zukommt.<sup>2)</sup> Über die erforderlichen Konsequenzen herrscht dagegen noch immer keine völlige Übereinstimmung. Immerhin sind trotz vereinzelter Widerstände im Mittelbau - bei dem bisherigen ausgeprägten Eigenleben der Regionalorganisationen überrascht das nicht - auf der Basis eingehender Überlegungen zur künftigen Gestaltung der Ausbildungstätigkeit<sup>3)</sup> nachdrückliche Bemühungen auf regionaler und zentraler Ebene festzustellen, die bislang außerordentlich uneinheitliche Handhabung zumindest im Bereich der Schulung unter maßgeblicher Beteiligung des Spitzenverbandes zu ordnen und durch Neugestaltung zu intensivieren, wobei wiederum der Schwerpunkt beim Kreditsektor liegt. Wir sehen darin eines der wesentlichsten Kennzeichen der gegenwärtigen Periode überhaupt. Im

- 
- 1) Hinsichtlich der wesentlichen Merkmale der neuen Gesellschaft vgl. Schumacher, Carl: Neuordnung bei den Konsumgenossenschaften, in: Mtlg. d. DGK, Jg.XVI (1967), S.177 ff., sowie Der Bund deutscher Konsumgenossenschaften, in: Handelsblatt, Nr.120 v. 26.6.1967, S.13.
- 2) Als ein äußeres Indiz dafür können die in den letzten Jahren erheblich gesteigerte Schulungsarbeit der Raiffeisenorganisation und die gegenüber früheren Phasen wesentlich häufigere Behandlung von Bildungsfragen in der Genossenschaftspresse angesehen werden. Auf einer ersten Dozenten-Tagung für die an den zentralen Lehrgängen des DRV mitwirkenden Praktiker am 1./2. April 1965 in Wiesbaden, an der führende Vertreter der Zentral- und Regionalorganisationen teilnahmen und der beizuwohnen auch der Verfasser Gelegenheit hatte, wurde die Notwendigkeit des Aufbaus eines leistungsfähigen Bildungswesens grundsätzlich zum Ausdruck gebracht; Meinungsverschiedenheiten ergaben sich erst hinsichtlich der einzuschlagenden Wege. Vgl. im übrigen Drüse da u, Arno: Die Zeit ist reif zum Handeln - auch im Bildungswesen, in: Bankbetriebliche Information (Im folgenden zitiert als Bankbetr. Inf.), 4.Jg. (1966), S.1 ff.
- 3) Vgl. JDRV 1963, S.28, sowie Drüse da u, Arno: Aufstiegsmöglichkeiten für junge Bankkaufleute in der Raiffeisenorganisation, in: Raiffeisentag 1963, S.32 ff.

Vorgriff läßt sich allerdings schon sagen - und die Behandlung der Maßnahmen wird das noch unterstreichen -, daß trotz nachweislicher Fortschritte für die Zukunft noch umfangreiche Aufgaben verbleiben. <sup>1)</sup> Offensichtlich bereitet es erhebliche Schwierigkeiten, in einer so großen und vielschichtigen Organisation eine gemeinsame systematische Bildungskonzeption durchzusetzen. Die Widerstände entspringen in erster Linie der bisher stets sorgsam gehüteten Autonomie der Untergliederungen, wodurch bei diesen ein Eigenständigkeitsbewußtsein entstanden ist, das nicht kurzfristig reduziert werden kann. Damit tritt bereits eines der wichtigsten Probleme zutage, die sich bei einer Anwendung der allgemein für die Wirtschaft abgeleiteten Bildungserfordernisse auf das Genossenschaftswesen speziell im ländlichen Bereich stellen und hier zugleich selbst eine wichtige Aufgabe beinhalten. Es geht mangels übergeordneter Direktionsbefugnis um den Abbau eines übersteigerten Individualstrebens innerhalb der Organisation durch - ökonomische Umstände mögen dabei nachhelfen - Erziehung, um zumindest einen partiellen Autonomieverzicht zu erreichen, <sup>2)</sup> der eine zielstrebige, der Gesamtentwicklung und -planung des ländlichen Genossenschaftssektors beziehungsweise seiner Teilbereiche angepaßte integrierte Bildungsarbeit erlaubt. Diese positive Verbundbereitschaft der Gliedgebilde erscheint unerläßlich, da sich die Raiffeisenorganisation vorerst wohl nicht in einen zentral geleiteten straffen Konzern umwandelt. <sup>3)</sup> Ein weiteres Problem,

- 
- 1) So auch K l u s a k , Gustav: Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1965, in: Raiffeisentag 1966, S.36.
  - 2) Das erscheint zumutbar, da von den Mitgliedern im Rahmen der vertikalen Integration ebenfalls eine Autonomiebeschränkung gegenüber ihrer Genossenschaft und selbst in bezug auf ihren eigenen Betrieb gefordert wird.
  - 3) Dafür sprechen u.a. auch die zurückhaltenden diesbezüglichen Ausführungen von Theodor S o n n e m a n n und Siegfried H o l z e r in der Diskussion auf einer Vortragstagung des Erlanger Genossenschaftsinstituts am 17.5.1966 in Erlangen. Es findet sich aber ebenso die Auffassung, daß eine Entwicklung zum Konzern bereits abzusehen ist; (Vgl. P ö h l , Karl Otto: Die "Grüne Front" beginnt umzudenken. Auf der Suche nach einer neuen Politik, in: Der Volkswirt, 18.Jg. (1964), S.1032.) das mag zwar nicht generell auszuschließen sein, doch kann man in der Bildungsarbeit nicht darauf warten, sondern muß versuchen, unter den gegenwärtigen Bedingungen möglichst viel zu erreichen.

das auch gerne als Argument gegen eine zentrale Steuerung der Bildungsmaßnahmen vorgebracht wird, stellen die unterschiedlichen Verhältnisse in den einzelnen Verbandsbezirken dar; sie sind zwar zu berücksichtigen, aber nur im unbedingt notwendigen Maße, und erlauben durchaus eine weitgehende überregionale Abstimmung.

Auf diese Vorwegnahme einiger generell bedeutsamer aktueller Merkmale, Schwierigkeiten und Aspekte der Mitarbeiterschulung in der Raiffeisenorganisation hin lassen sich nun nach unserem Dafürhalten folgende drei wesentlichen Charakteristika für die gegenwärtige Situation auf dem hier behandelten Gebiet festhalten. Das erste kann als Koordination bezeichnet werden; man versucht heute nachdrücklich, den überkommenen Bildungspluralismus vor allem bei der Schulung abzubauen und ein gegenseitig abgestimmtes Vorgehen zu erreichen. Das zweite Merkmal ist mit dem Begriff Systematisierung zu erfassen; es geht darum, die Ausbildungsarbeit zu ordnen und nach einer Art von Stufensystem, das noch näher zu würdigen ist, umzugestalten. Eng damit im Zusammenhang steht das - allerdings wohl primär von den Regionalorganisationen in Anbetracht ihrer traditionellen Vormachtstellung wohl ungern zugestandene - dritte Element, das wir als fortschreitende Zentralisation definieren wollen; darunter sind einmal die vermehrte Mitwirkung der Spitzenorganisation bei der Bildungsarbeit <sup>1)</sup> und zum anderen auch die Tendenz einer stärkeren zentralen gestaltenden Einflußnahme auf das Bildungswesen der Gesamtorganisation zu verstehen. <sup>2)</sup> Daß sich mit diesen Vorgängen auch - wie in früheren Phasen - Neuerungen bei den Bildungsmaßnahmen verbinden, soll nicht als eigenes Kennzeichen hervorgehoben werden.

Die eben erläuterten Merkmale Koordination und Systematisierung finden ihren augenfälligen Niederschlag in einem vom Spitzenverband projektierten System für die Mitarbeiterschulung, das allerdings nicht alle Funktionsbereiche umfaßt. Nachdem bereits bei den Mayschösser Gesprächen 1962 und auf der Mitgliedertagung des DRV 1963 die Not-

---

1) Vgl. auch L i m b a c h , Heinz: Die Raiffeisenschulung sollte verstärkt werden, in: Bankbetr. Inf., 4.Jg. (1966), S.5 f.

2) Damit zeichnet sich also auf diesem Sektor ebenfalls eine Ablehnung an die mehr zentralistische Konzeption R a i f f e i - s e n s ab.

wendigkeit einer erheblichen Intensivierung des genossenschaftlichen Bildungswesens klar zum Ausdruck gebracht und dabei unter Betonung des Kreditsektors der Aufbau einer Lehrgangssystematik skizziert worden waren, <sup>1)</sup> kam erstmals auf der erwähnten Wiesbadener Dozenten-Tagung im Jahre 1965 ein Stufenplan für die Mitarbeiterschulung in der Raiffeisenorganisation zur Vorlage, <sup>2)</sup> der in seiner Art ein Novum in der bisherigen Entwicklung des ländlichen genossenschaftlichen Bildungswesens darstellt und vorerst als Grundlage für die weitere Gestaltung des Vorgehens auf diesem Gebiet gelten darf. <sup>3)</sup> In Tabelle 43 wurde versucht, das Stufensystem in etwas veränderter Darstellungsweise sowie mit wenigen graduellen Korrekturen und Ergänzungen, die wir aufgrund des gegenwärtigen Standes für notwendig erachten, zusammengefaßt vorzulegen. Grundsätzlich ist dazu festzuhalten, daß es sich bei dem Schema erst um eine Konzeption ohne verpflichtenden Charakter namentlich für die Regionalorganisationen handelt, <sup>4)</sup> die bezeichnenderweise eben gerade im Mittelbau - hier macht sich das föderalistische Prinzip einmal mehr bemerkbar - weitgehend noch der Verwirklichung bedarf. <sup>5)</sup> Außerdem gilt es zu be-

- 
- 1) Vgl. dazu Dr ü s e d a u , Arno: Die Nachwuchsfrage bei unseren Kreditgenossenschaften, in: Mayschossers Gespräche 1962, S.145 ff., und ders.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.32 ff.
  - 2) Die Grundlage dafür bildete ein beim Spitzenverband von Arno Dr ü s e d a u und Joachim K l e i n h a n s erarbeiteter Entwurf eines grundlegenden Planes zum Aufbau eines methodischen, stufenweisen Schulungssystems für Mitarbeiter in der deutschen Raiffeisenorganisation, der nach erfolgter interner Diskussion vom Fachausschuß für das genossenschaftliche Geld- und Kreditwesen am 20. Januar 1966 sowie vom Organisationsausschuß am 9. September 1966 gebilligt und zur Verwirklichung empfohlen wurde. (Vgl. JDRV 1966, S.32.)
  - 3) Zum Vergleich sei angemerkt, daß in diesem Bildungssektor auch beim Österreichischen Raiffeisenverband zu Beginn der sechziger Jahre - also sogar mit geringfügigem Zeitvorsprung - eine Neuordnung erfolgte; hier wurden 1960 ein ähnliches Mitarbeiterschulungssystem für Raiffeisenbanken und 1963 eines für Warengenossenschaften - letzteres erhielt 1966 eine Neufassung - aufgestellt. (Vgl. Jahresbericht des Österreichischen Raiffeisenverbandes 1966, (Wien 1967), S.68 f.)
  - 4) Das Stufenschema darf somit als Beispiel für eine "indikative Planung" ( B o e t t c h e r , E.: Planung ..., a.a.O., S.35.) im ländlichen Genossenschaftswesen gelten; es impliziert folglich alle Realisierungsprobleme, die einer derartigen Projektierung ohne übergeordnete Anordnungsbefugnis zu eigen sind.
  - 5) Vgl. dazu die späteren Ausführungen über die praktische Bildungsarbeit.



Tabelle 43

Stufenplan für den Ausbau der systematischen überbetrieblichen Mitarbeiterschulung  
in der deutschen Raiffeisenorganisation<sup>1)</sup>

| Bildungs-<br>stufe                                                   | Schulungsmaßnahmen je Mitarbeitergruppe                   |                                                           |                                                              | Durchfüh-<br>rungsebene |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------|
| I. Maßnahmen für Mitarbeiter von Primärgenossenschaften              |                                                           |                                                           |                                                              |                         |
|                                                                      | Hauptamtliche Mitarbeiter                                 |                                                           | Ehrenamtliche<br>Mitarbeiter                                 |                         |
|                                                                      | Kreditsektor                                              | Warenssektor                                              |                                                              |                         |
| Grundaus-<br>bildung                                                 | Umschulungslehrgang                                       |                                                           | Einführungs-<br>lehrgang <sup>+</sup>                        |                         |
|                                                                      | Lehrlingskurse                                            | Lehrlingskurse                                            |                                                              |                         |
| Fortbil-<br>dung                                                     | Allgemeiner Aufbaulehrgang                                | Grundlehrgang                                             |                                                              | Regional                |
|                                                                      | Bilanzbuchhalter-Lehrgang                                 | Aufbaulehrgang                                            |                                                              |                         |
|                                                                      | Kreditsachbearbeiter-Lehrg.                               | Warensachbearbeiter-Lehrg.                                | Vorstands-<br>und Aufsichts-<br>ratskurse <sup>+</sup>       |                         |
|                                                                      | Warensachbearbeiter-Lehrg. <sup>+</sup> *                 | Bilanz- und Steuerlehrgang                                |                                                              |                         |
|                                                                      | Geschäftsführer-Lehrgang                                  | Geschäftsführer-Lehrgang                                  |                                                              |                         |
| Weiter-<br>bildung <sup>***</sup>                                    | Grundlehrgang für jüngere<br>Geschäftsführer <sup>+</sup> | Grundlehrgang für jüngere<br>Geschäftsführer <sup>+</sup> |                                                              | Zentral                 |
|                                                                      | Lehrgang für erfahrene<br>Geschäftsführer                 | Lehrgang für erfahrene<br>Geschäftsführer                 |                                                              |                         |
|                                                                      | Speziallehrgänge <sup>++</sup>                            | Speziallehrgänge <sup>++</sup>                            |                                                              |                         |
|                                                                      | Mayschösser Gespräche                                     |                                                           |                                                              |                         |
|                                                                      |                                                           |                                                           |                                                              |                         |
| II. Maßnahmen für Mitarbeiter von Verbänden und Wirtschaftszentralen |                                                           |                                                           |                                                              |                         |
|                                                                      | Revisoren                                                 | Rationalisierungskräfte                                   | Führungskräfte                                               |                         |
| Fortbil-<br>dung                                                     | Verbandsprüfer-Lehrgang                                   | Lehrgang für Rationali-<br>sierungskräfte <sup>+++</sup>  | Hohenheimer Führungsse-<br>minar <sup>+</sup> <sup>+++</sup> | Zentral                 |
| Weiter-<br>bildung                                                   | Vortragszyklus für ge-<br>hobene Kräfte                   | Tagung für Organisa-<br>tionsberater                      | Hohenheimer Weiterbil-<br>dungsseminar <sup>+</sup>          |                         |

\* Zuordnung dieser Lehrgänge zu Grundausbildung bzw. Fortbildung nur Behelf.

\*\* Nur für Mitarbeiter von Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr ge-  
dacht, soweit es sich um Bankkaufleute handelt und solange die Ver-  
bindung beider Geschäftsbereiche noch besteht.

\*\*\* Die hier angeführten zentralen Weiterbildungsveranstaltungen sind  
lediglich für Geschäftsführer größerer Genossenschaften gedacht;  
sie können außerdem auch von Mitarbeitern der Regional- und Zentral-  
institute besucht werden.

+ Ursprünglich zugleich als Fortbildungslehrgänge für künftige Ge-  
schäftsführer angelegt; erst nach Ausbau der regionalen Geschäfts-  
führerkurse ausschließlich der continued education zuzuordnen.

++ Noch nicht im einzelnen projektiert - einen Speziallehrgang für An-  
lageberatung im Kreditsektor ausgenommen.

+++ Nicht eindeutig der Fortbildung zuzuordnen.

\* Auch besonders qualifizierten Führungskräften größerer Primärgenos-  
senschaften zugänglich.

1) Quellen: Stufensystem des DRV für die überbetriebliche Mitarbeiterschulung im ländlichen  
Genossenschaftswesen (Rektographiert, unveröffentlicht.), Richtlinien für die Fortbildung  
des genossenschaftlichen Bankkaufmannes. Hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn,  
Neuwied a.Rh., 1963, Auskünfte des DRV vom 11.2.1965, 17.9.1966, 9.11.1967 und 22.12.1967,  
sowie eigene Aufzeichnungen des Verfassers gelegentlich der Dozenten-Tagung des DRV in  
Wiesbaden am 1./2.4.1965.



rücksichtigen, daß sich dieser Rahmenplan auf die als feste Bestandteile der künftigen Ausbildungsarbeit vorgesehenen Maßnahmen im Bereich der überbetrieblichen Schulung beschränkt und damit nur eine Einordnung als Partiallösung beanspruchen kann. Ihm liegt als eine Leitidee die Stufenausbildung zugrunde, die wohl seit langem bekannt ist, in jüngster Zeit aber speziell in bezug auf die Lehrlingsschulung durch eine Initiative des Hauses Krupp erheblich an Aktualität gewonnen hat. <sup>1)</sup> Im Rahmenplan des DRV findet sich dieser Gedanke einmal mit der Abfolge von Ausbildungsstufen <sup>2)</sup> und zum anderen speziell bei der Fortbildung der Genossenschaftsmitarbeiter mit dem sukzessiven vertikalen Lehrgangsaufbau berücksichtigt. <sup>3)</sup> Im letzteren spiegeln sich, vorläufig jedoch nur für den Bankensektor, die vom DRV entwickelten Richtlinien <sup>4)</sup> - sie werden noch zu behandeln sein -, die von der Mehrzahl der Verbände als richtungsweisend Anerkennung finden; <sup>5)</sup> die daraus abgeleiteten Folgerungen für die Gestaltung der Bildungsmaßnahmen stehen allerdings bis jetzt nicht

- 1) Siehe dazu B r e u s t e d t , Karl Otto: Der Krupp-Rahmenplan zur Stufenausbildung. Verlagerung auf eine industrielle Berufsvorbereitung, in: Der Arbeitgeber, 17.Jg. (1965), S.628 ff., T o m a s , Benjamin: Eine neue Form der Lehrlingsausbildung. Vorteile und Probleme der Stufenpläne, in: Der Arbeitgeber, 17.Jg. (1965), S.631 ff., sowie Stufenausbildung des kaufmännischen Nachwuchses. Referate, Diskussionsbeiträge und Fachauschußbericht der öffentlichen Vortragsveranstaltung im Rahmen der Mitgliederversammlung 1966. Hrsg. Deutscher Verband für das kaufmännische Bildungswesen e.V., Braunschweig 1966, und V a u b e l , Heinz Dieter: Stufenausbildung auch für den Kaufmann. Initiative des Deutschen Verbandes für das Kaufm. Bildungswesen, in: Handelsblatt, Nr.95 v. 19./20.5.1967, S.4.
- 2) Dabei bauen Grundausbildung und Fortbildung in dieser Reihenfolge nacheinander vertikal auf, während die Weiterbildung horizontal gelagert ist.
- 3) Die Lehrlingsschulung selbst ist dagegen noch nicht als klar gegliederte Stufenausbildung analog dem von Krupp entwickelten System projektiert.
- 4) Vgl. Richtlinien für die Fortbildung des genossenschaftlichen Bankkaufmannes, a.a.O.; diese zeigen ihrerseits Parallelen zu dem anfangs der sechziger Jahre vom Verband Hannover eingeführten Lehrgangsaufbau, (Vgl. M e y e r h o l z , Heinrich: Wie vermitteln wir unseren künftigen Rendanten ein gutes fachliches Rüstzeug?, in: Raiff.-Rundschau, 12.Jg. (1960), S.111 f.) was den Schluß nahelegt, daß bei der Entwicklung der Richtlinien hier angeknüpft wurde.
- 5) Diese Aussage beruht auf den Ergebnissen der Umfrage 1966.

vollends damit in Einklang. <sup>1)</sup>

Das Stufenschema der Raiffeisenorganisation zielt auf eine Erweiterung und zugleich Straffung der regionalen und zentralen Mitarbeiterschulung ab. <sup>2)</sup> Da es nur die Lehrgangstätigkeit berücksichtigt, kann das zu einer einseitigen Konzentration der Aktivität auf diesen Bereich zu Lasten der anderen führen. Man vermißt hier eine Einbeziehung der betrieblich-praktischen Ausbildungsarbeit. Daher enthält dieses System auch keine Schulungsprogramme als festgefügte Kombinationen von praktischer und theoretischer Unterweisung mit klar bestimmter, dem jeweiligen Funktionsbereich angepaßter Zielsetzung. <sup>3)</sup> Nach dieser Seite hin ist der Stufenplan deshalb noch ergänzungsbedürftig.

- 
- 1) So zeigt beispielsweise das vom Bayerischen Raiffeisenverband unter Hinweis auf die genannten Richtlinien entwickelte dreistufige Lehrgangssystem trotz der festzustellenden Parallelen eine etwas andersartige Struktur. (Siehe Gebelle, H.: Raiffeisen-schule Hohenkammer, in: Bayer. Raiff.blatt, 68.Jg. (1964), S.435.)
  - 2) Es wird mithin auch eine Ausweitung der regionalen Lehrgangstätigkeit für Angestellte der Genossenschaften verfolgt und nicht, wie Grünewald in Erwägung zieht, ein Abbau durch Dezentralisierung in Form von Schulungstagen an verschiedenen Orten. (Vgl. Grünewald, Karl: Probleme und Möglichkeiten der Nachwuchsförderung im ländlichen Genossenschaftswesen, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, a.a.O., S.91.) Eine globale Auslagerung der Angestelltenunterweisung zugunsten der Lehrlingsausbildung wäre u.E. in jedem Falle ein Rückschritt, da die Gefahr besteht, daß sich der ohnehin schon verwirrende Bildungspluralismus dadurch noch verstärken und ein planvolles Vorgehen erheblich erschweren würde. Wohl ergäbe sich dabei eine Entlastung der Genossenschaftsschulen im Mittelbau, die der Lehrlingsunterrichtung zugute käme, doch erscheint uns darüber hinaus nichts gewonnen. Für eine zweckmäßigere Konsequenz halten wir demgegenüber - die reale Entwicklung tendiert ebenfalls eher in diese Richtung - einen beschleunigten Ausbau der regionalen Schulen und eine Intensivierung ihrer Lehrgangstätigkeit vor allem für qualifizierte Angestellte. Daß daneben innerhalb der Verbände durchaus eine partielle Dezentralisierung von Ausbildungsaufgaben nützlich sein kann, die sich für eine bezirksweise oder lokale Durchführung eignen, sei damit nicht in Abrede gestellt.
  - 3) Diese Lücke wird zum Teil dadurch verständlich, daß die Autonomie der Untergliederungen in der Gesamtorganisation keine direkte übergeordnete Steuerung der betrieblichen Ausbildung zuläßt und daher Schwierigkeiten bei der Durchsetzung entsprechender Ablaufplanungen zu erwarten sind. Das allein schon mochte bisher Veranlassung geben, von derartigen Vorhaben abzusehen.

Nach der Abgrenzung der generellen Bedeutung des Systems ist nun seine Gestaltung als Lehrgangsschema näher zu untersuchen. Zunächst fällt auf, daß die Kurse für die Mitarbeiter von Primärgenossenschaften am stärksten differenziert sind. Hier liegt ein organisch gegliederter, in sich geschlossener Stufenbau für den Aufstieg zum Geschäftsführer vor. Von der Fixierung weiterbildender Kurse auf den einzelnen Stufen der Angestelltenschulung sah man ab, was angesichts der hier notwendigen reagiblen Anpassung an jeweils aktuelle Erfordernisse einzusehen ist; lediglich zentrale Lehrgänge zur Weiterbildung der Geschäftsführer - ursprünglich bis zur vollständigen Realisierung des regionalen Stufensystems auch mit Fortbildungsfunktion konzipiert - <sup>1)</sup> sollen eine feste Einrichtung bleiben, die qualifizierten Führungskräften größerer Primärgenossenschaften vorbehalten ist. <sup>2)</sup> Dieser Lehrgangsgruppe gegenüber nehmen sich die für Mitarbeiter von Verbänden oder Zentralen in das Schema einbezogenen Kurse vergleichsweise bescheiden aus. So sind neben den nicht näher definierten Führungskräften nur zwei Mitarbeitergruppen berücksichtigt. Darin äußert sich eine nach unserer Auffassung beachtliche Schwäche des Bildungswesens im Raiffeisensektor. Es wurde bereits dargelegt, daß sich die Stellung des genossenschaftlichen Überbaus in der Gesamtorganisation nach dem Kriege ständig verstärkte, ein Prozess, der noch heute andauert. Um so mehr verwundert es, daß im Stufenplan des DRV trotz der führenden Stellung dieser Institute eine systematische Ausbildung qualifizierter Mitarbeiter bis hin zu den leitenden Kräften gerade für die Wirtschaftszentralen nur untergeordnete Beachtung findet. Als mutmaßliche Gründe dafür lassen sich die folgenden zwei Gesichtspunkte festhalten; einmal bieten sich bei den Verbänden und Zentralen aufgrund ihrer Größe in der Regel eher Möglichkeiten zur Durchführung auch innerbetrieblich-theoretischer

---

1) Nach Auskunft des DRV vom 17.9.1966.

2) Vgl. dazu Dr ü s e d a u , A.: Die Zeit ..., a.a.O., S.3. Hier wird in Hinsicht auf die Einschaltung des Spitzenverbandes von einer Zweiteilung der Geschäftsführerausbildung zwischen Mittel- und Oberbau gesprochen. Unter Bezugnahme auf das beschriebene System erscheint das unproblematisch, weil jeweils eine andere Bildungsstufe - von der partiell durch das Führungsseminar bedingten Ausnahme sei in Anbetracht seiner für die Primärgenossenschaften geringen quantitativen Bedeutung abstrahiert - erfaßt ist. Im Falle einer gleichstufigen Unterteilung, die vorliegt, wenn der Mittelbau ebenfalls Geschäftsführerweiterbildungskurse veranstaltet, wirkt die beschriebene Abgrenzung des Teilnehmerkreises für die zentralen Lehrgänge der Gefahr von Überschneidungen entgegen.

Schulungsmaßnahmen, zum anderen sind die für den Unterbau vorgesehenen Kurse zum Teil wenigstens aushilfsweise für eine Einbeziehung von Mitarbeitern höherstufiger Institutionen geeignet. Das mag die vorgebrachten Bedenken etwas abschwächen; gleichwohl verbleiben hier künftig noch bedeutsame Intensivierungsaufgaben für die genossenschaftliche Bildungsaktivität, wie später eingehender darzulegen sein wird. Was schließlich die wenigen generellen Anhaltspunkte über die Unterweisung der ehrenamtlichen Kräfte anbetrifft, <sup>1)</sup> so zeigt sich darin doch eine Zurückhaltung gegenüber der ehrenamtlichen Verwaltung und außerdem nach wie vor eine gewisse Verlegenheit hinsichtlich der Auffindung praktikabler Wege für eine erfolversprechende Schulung dieser Mitarbeiter.

Mit dieser vorgezogenen Globalanalyse <sup>2)</sup> verbindet sich keine Abwertung des in der Raiffeisenorganisation projektierten neuen Schulungssystems, das wir als wesentlichen Fortschritt und beachtlichen Impuls für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Mitarbeiterschulung auffassen. Die sachlichen Einwendungen sollen lediglich die Grenzen des Schemas abstecken und Ansatzpunkte für Ergänzungen aufzeigen. Ungeachtet der künftigen Gestaltung des Vorgehens wird aber der Erfolg der Bildungsbemühungen maßgeblich davon abhängen, inwieweit es gelingt, sie mit einer obengeleiteten, auf Verbundbasis abgestimmten planvollen Personalpolitik zu verbinden. <sup>3)</sup> Die Selbstständigkeit der Genossenschaften, Zentralen und Verbände stellt dabei offenbar vorerst ein nur schwer überwindbares Hindernis dar. <sup>4)</sup> Unter

- 
- 1) Die lange Zeit im Vordergrund stehenden Rechnerkurse sind nicht mehr berücksichtigt, was dem Übergang zur hauptamtlichen Leitung Rechnung trägt.
  - 2) Auf Einzelfragen zum Lehrgangsschema soll bei der Behandlung der verschiedenen Ausbildungsbereiche noch näher eingegangen werden.
  - 3) Vgl. dazu auch Fürstenberg, F.: Die Förderung ..., a.a.O., S.35 ff.
  - 4) Aus der Umfrage 1966 ergeben sich erst einige Ansätze einer die Bildungsarbeit ergänzenden Mitarbeiterförderung; von einer detaillierten Personalplanung und gezielten Stellenbesetzung auf breiter Basis ist in keinem Fall die Rede; (Vgl. auch unten, S.478 ff.) dieses Ergebnis wird durch den Hinweis von Grünewald unterstrichen, daß dem ländlichen Genossenschaftswesen bereits viele wertvolle Kräfte verloren gingen, da es nicht einmal gelang, zumindest eine funktionierende Stellenvermittlung aufzubauen. (Siehe Grünewald, K.: Probleme ..., a.a.O., S.88.)



Umständen ergeben sich im ländlichen Genossenschaftswesen künftig mit fortschreitender Straffung und Integration sowie gleichlaufender Autonomieeinschränkung der Untergliederungen dafür bessere Möglichkeiten. In jedem Falle erfordert es noch ein beträchtliches Maß an Einsicht und Kooperationsbereitschaft, um für die Mitarbeiter ein homogenes funktionsfähiges Verbundsystem in bezug auf Bedarfsermittlung, Ausbildung und Einsatz aufzubauen. <sup>1)</sup> Das zu verwirklichen, verspricht unter gegenwärtigen Bedingungen nicht einfach zu werden.

# 1. Systematischer koordinierter Ausbau der Schulung hauptamtlicher Kräfte im Vordergrund der Zielsetzungen für Genossenschaftsmitarbeiter

Nach der generellen Stellungnahme zu den aktuellen Bildungszielen und -aufgaben für die Mitarbeiter in der Raiffeisenorganisation soll nun eine Detailanalyse der sich in den einzelnen Funktionsbereichen ergebenden Aspekte folgen. Auf dem Gebiet der Schulung und Beratung der Mitarbeiter von Primärgenossenschaften als dem umfangreichsten Wirkungsfeld richtet sich heute der Schwerpunkt des Interesses eindeutig auf die hauptamtlich tätigen Kräfte. Diese Entwicklung, die in der ersten Nachkriegsperiode mit dem starken Vordringen der Lehrlingsschulung ihren Anfang nahm, hat also inzwischen die Berufsgenossenschaftler im Unterbau generell erfaßt. Das resultiert primär aus dem nach 1960 erheblich beschleunigten Vordringen der hauptamtlichen Leitung bei den Primärgenossenschaften, an erster Stelle bei den auch im Ausbildungswesen vorrangig berücksichtigten Raiffeisenbanken. <sup>2)</sup> "Die ehrenamtliche Tätigkeit, die herkömmlicherweise die ländlichen Selbstverwaltungseinrichtungen prägte, ist aus vielerlei Gründen wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und psychologischer Art zur Fiktion geworden. Auch im ländlichen Bereich hat der Funktionär wenn nicht die Herrschaft angetreten, so doch einen bestimmenden Einfluß erlangt. Die wachsenden Anforderungen an die Leistungskraft der genossenschaftlichen Unterneh-

---

1) Vgl. dazu auch unten, S.466 ff.

2) Vgl. Tabelle 31 sowie Die Raiffeisengenossenschaften und ihre Geschäftsführung - Zahl der haupt- und nebenberuflich sowie ehrenamtlich geleiteten Raiffeisengenossenschaften Ende 1960 -, in: Mtlg. d. DGK, Jg.XVI (1967), S.212 f.



men stärken das hauptamtlich-fachliche Führungselement" <sup>1)</sup>. Dies wird namentlich für die Kreditgenossenschaften hervorgehoben. <sup>2)</sup> Hier macht sich zudem noch der Einfluß des neuen Gesetzes über das Kreditwesen vom 10. Juli 1961 <sup>3)</sup> bemerkbar, das die Zulassung zum Betrieb von Bankgeschäften unter anderem von der fachlichen Eignung des Leiters abhängig macht und im Bedarfsfalle der Bankenaufsicht nach den §§ 33, 35 und 36 die Befugnis zubilligt, die Erlaubnis zu versagen, zurückzunehmen oder die Abberufung des Geschäftsführers zu verlangen. <sup>4)</sup> Das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen berücksichtigt zwar die besondere Situation der Raiffeisenkassen, läßt aber keinen Zweifel an der Anwendung seiner Befugnisse im Bedarfsfalle, <sup>5)</sup> was die Tendenz zur Ablösung der ehren- oder nebenamtlichen Leitung von Darlehnskassen noch verstärkt. Die Folge ist heute gerade in dieser Sparte ein akuter Mangel an hauptberuflichen Geschäftsführern. Daneben werden aber mit zunehmender Genossenschaftsgröße in steigendem Maße auch sogenannte zweite und dritte Kräfte gebraucht. <sup>6)</sup> Dies

---

1) S o n n e m a n n , Th.: Die Genossenschaften ..., a.a.O., S.234.

2) Vgl. u.a. H a g e n m ü l l e r , K.F.: Der Weg ..., a.a.O., S.16, und K l e i n h a n s , J.: Konzentration ..., a.a.O., S.558.

3) BGBI I 881.

4) Siehe dazu auch K l e i n h a n s , Joachim: Bankenaufsicht und Kreditgenossenschaften aus der Sicht des Spitzenverbandes, in: Mayschossers Gespräche 1964, S.79 ff., und H a g e n m ü l l e r , K.F.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme ..., a.a.O., S.69.

5) Nach Auskunft des DRV vom 11.2.1965; vgl. auch K l e i n h a n s , J.: Bankenaufsicht ..., a.a.O., S.79 f., und H a g e n m ü l l e r , K.F.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme ..., a.a.O., S.69.

6) Vgl. D r ü s e d a u , A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.33, und H a g e n m ü l l e r , K.F.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme ..., a.a.O., S.69. Das kommt besonders deutlich im Kreditsektor durch die mit der Konzentration bei den Raiffeisenkassen verbundene Zweigstellenexpansion - so verringerte sich von 1960 bis 1965 der Bestand an Kreditgenossenschaften von 10840 auf 9498, während im gleichen Zeitraum die Zahl der Zweigstellen von 2165 auf 4303 stieg - (Nach JDRV 1960, S.35, und JDRV 1965, S.46.) zum Ausdruck, da so in vermehrtem Maße nachgeordnete Führungskräfte in verantwortlichen Funktionsbereichen benötigt werden. Demnach gilt auch im ländlichen Genossenschaftssektor die für Wirtschaft und Gesellschaft generell getroffene Feststellung, "daß ... in zunehmendem Maße breite Schichten mit Qualifikationen für mittlere Führungsebenen gebraucht werden."

sollte genügend Anlaß zur Ermittlung des in den verschiedenen Positionierungsgruppen zu erwartenden Mitarbeiterbedarfs und der dadurch notwendigen Schulungsarbeit sein. Bisher wurde - das sei hier schon vorweggenommen - jedoch als erster Ansatz nur eine aus dem Jahre 1963 stammende Gesamtschätzung des voraussichtlich für die Kreditgenossenschaften benötigten Geschäftsführernachwuchses bekannt; ob darin bereits der Beginn einer detaillierten Personal- und Bildungsplanung zu sehen ist, bleibt abzuwarten. Nach dieser Überschlagsrechnung ergibt sich für die nächsten Jahre allein bezüglich der hauptamtlichen Geschäftsführerpositionen bei den Raiffeisenbanken eine Lücke, die durch Abwanderung, altersbedingtes Ausscheiden oder vorzeitiges Ableben und erhöhten Bedarf infolge Zunahme der berufsmäßigen Leitung verursacht ist und - da der bisher vorherrschende Weg des Heraufdienens sowohl qualitativ wie quantitativ nicht mehr ausreicht - <sup>1)</sup> die Heranbildung von jährlich etwa 830 Geschäftsführeranwärtern erfordert. <sup>2)</sup> Das entspricht - bezogen auf 1965 - einem Anteil von 13 v.H. der hauptamtlich geleiteten Genossenschaften. <sup>3)</sup>

---

(Eichler, Wolfgang: Bildungsprobleme und Bildungsproblematik aus der Sicht der Unternehmer. Vortrag auf der öffentlichen Veranstaltung des Jugend- und Bildungsausschusses der Bundesvereinigung und des Jugend- und Bildungsausschusses der Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände in Hamburg e.V. am 13. Mai 1965 in Hamburg, in: Bildungsfeld Wirtschaft. Vorträge auf öffentlichen Veranstaltungen und Arbeitstagen der sozialpolitischen Jugend- und Bildungsarbeit der Arbeitgeberverbände, Köln 1965, S.73.)

- 1) So insbesondere auch Hagenmüller, K.F.: Der Weg ..., a.a.O., S.17.
- 2) Nach Drüsedau, A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.33. Neuere Angaben über die Höhe der notwendigen Nachwuchsschulung für die Genossenschaftsleitung im Kreditsektor liegen ebenfalls in dieser Größenordnung. (So insbesondere Friedrich, Albert: Personalpolitik, Nachwuchsförderung und Bildungswesen. Die Entwicklung im genossenschaftlichen Geld- und Kreditsektor, in: Bankbetr. Inf., 4.Jg. (1966), S.115.)
- 3) In der 1963 von Drüsedau vorgelegten Berechnung wird mit 15 v.H. operiert, die sich aus 10 v.H. Ausfallquote und zusätzlich 5 v.H. Sicherheitsspielraum für den Fall, daß einzelne der heranzubildenden Nachwuchskräfte nicht zum Einsatz kommen, zusammensetzen. (Vgl. Drüsedau, A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.33.) Eine hier nicht einbezogene mögliche Bedarfssteigerung könnte dabei nur in Höhe eines etwa verbleibenden Restes des eingeplanten Ausbildungsüberschusses gedeckt werden. Unter der Voraussetzung, daß die Ausfallziffer zutrifft, erscheint daher die geforderte Schulung von 800 Anwärtern als Gesamtbedarf nicht zu hoch gegriffen, selbst wenn durch Fusion von

Wenngleich man diesen Ansatz zunächst als zutreffend ansieht, so bleibt doch zu prüfen, wie sich die weitere Entwicklung im kreditgenossenschaftlichen Unterbau hier auswirken wird. Mit Ausnahme der Feststellung, daß der gegenwärtige Konzentrationsprozeß andauert und so keine Entlastung der Nachfrage nach Führungskräften bei den Darlehnskassen zu erwarten ist, lassen sich hierüber gegenwärtig aus unserer Sicht keine konkreten Aussagen abgeben. Es dürfte allerdings auch für die Praxis aufgrund der Unmöglichkeit einer "imperativen" <sup>1)</sup> Gesamtplanung in der Raiffeisenorganisation allgemein und speziell im Kreditsektor schwierig sein, exakte Berechnungen über den künftigen Bedarf an Geschäftsführern und darüber hinaus an Mitarbeitern im Unter- und auch Mittel- und Oberbau überhaupt vorzunehmen. Immerhin würden sich aber an Hand einer indikativen überbetrieblichen Projektierung zumindest näherungsweise auch Prognosen über die künftig erforderliche Personalstruktur im ländlichen Genossenschaftssektor und die Konsequenzen für das Ausbildungswesen stellen lassen, was der Gefahr von Fehlentscheidungen auf diesen Gebieten begegnet; unabdingbare Voraussetzung dafür ist unter gegenwärtigen Bedingungen, jedenfalls außerhalb der schon integrierten Bereiche, eine hohe Kooperationsneigung innerhalb des Stufenbaus einschließlich einer Anerkennung der Führungsfunktion der Verbundspitzen und der Zentralorganisation durch die Untergliederungen; andernfalls kann die Planung zur Makulatur werden. Die Tatsache, daß selbst in persönlichen Gesprächen mit Praktikern keine Hinweise auf eingehende quantitative Analysen hinsichtlich des künftigen Mitarbeiter- und Ausbildungsbedarfs in der Organisation - die Schulung der Geschäftsführer von Raiffeisenbanken und der Verbandsprüfer ausgenommen - zu erhalten waren, deutet darauf hin, daß dieser Sektor noch nicht nennenswert bei eventuell im ländlichen Genossenschaftswesen vorhande-

---

Genossenschaften, soweit sie bereits hauptamtlich geleitet sind, Einsparungen möglich würden und aufgrund der gesteigerten Attraktivität der größeren Bankinstitute im Raiffeisensektor ein vermehrter Zugang externer Kräfte zu verzeichnen wäre, da gleichzeitig - wie schon angedeutet und auch von Dr ü s e d a u zutreffend hervorgehoben - eine kompensierende Erhöhung der Nachfrage nach qualifizierten zweiten und dritten Führungskräften als Folge der Fusionen eintreten kann, also nur eine Verlagerung des an der Spitze bestehenden Engpasses auf nachgeordnete Funktionsbereiche.

1) B o e t t c h e r , E.: Planung ..., a.a.O., S.35.

nen unternehmerischen Gesamt- oder nach Verbundsparten getrennten Teilplanungen berücksichtigt ist und daß auch differenzierte fortlaufende Spezialprojektierungen für das Personal- und Schulungswesen - sowohl im Oberbau wie auf regionaler Ebene <sup>1)</sup> - fehlen. Unter diesen Umständen empfiehlt sich der Aufbau einer indikativen Personal- und Bildungsplanung für die bei den Einzelgenossenschaften sowie auf regionaler und zentraler Ebene benötigten Kräfte, <sup>2)</sup> wobei im Falle einer fehlenden unternehmerischen Gesamtplanung zumindest die mutmaßliche weitere Entwicklung des ländlichen Genossenschaftswesens, gegebenenfalls auch unter Berücksichtigung der Auswirkungen einer Kooperation oder Fusion mit der gewerblichen Richtung, als bestimmende Bezugsgrundlage dienen muß.

Nach dieser eingeschobenen kurzen Erörterung ausgewählter Aspekte der aktuellen Planungsproblematik im Bildungswesen der Raiffeisenorganisation soll nun der zuletzt verfolgte Gedankengang über den Nachwuchsschulungsbedarf an hauptamtlichen Geschäftsführern wieder aufgegriffen werden. Da uns subtilere Materialien nicht zugänglich sind, können wir vergleichbare Berechnungen hinsichtlich der Leiter der übrigen Genossenschaftsarten sowie der verschiedenen Angestelltengruppen nur näherungsweise durch eine sehr grobe Schätzung versuchen. Es erscheint hier aus Gründen der Vermeidung überhöhter Ergebnisse angebracht, mit einem etwas niedrigeren Wert als dem für die kreditgenossenschaftlichen Geschäftsführer ausgewiesenen zu ope-

---

1) Nach Umfrage 1966 nehmen die Regionalorganisationen keine regelmäßige Feststellung des Mitarbeiterbedarfs vor. Während hinsichtlich der künftig bei den Wirtschaftszentralen und Verbänden erforderlichen Kräften - abgesehen von den Revisoren - dabei praktisch keine vergleichbaren Werte genannt sind, stellen die wenigen für den Unterbau ausgewiesenen Zahlen, die zwischen 5 v.H. und 10 v.H. des Personalstandes differieren und damit etwas niedriger als die vom Spitzenverband für die Geschäftsführer ermittelte Ziffer liegen, nur grob geschätzte Erfahrungswerte dar. Lediglich der Verband Münster nahm im Jahre 1966 erstmals nähere Berechnungen über den voraussichtlichen Mitarbeiterbedarf - getrennt nach Funktionsbereichen - für die Primärgenossenschaften sowie über den dadurch erforderlichen Ausbildungsumfang vor. Der Verband Karlsruhe plante ebenfalls für 1966 vergleichbare Berechnungen.

2) Vgl. auch D r ü s e d a u , A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.36 f.



rieren. Bei einem für alle Bereiche unter Berücksichtigung eines Sicherheitsspielraums mit maximal 10 v.H. angesetzt und jeweils in den absoluten Quanten noch stark abgerundeten durchschnittlichen Mitarbeiterausbildungsbedarf ergeben sich an Hand der - nach den vorliegenden Quellen nur hinreichend bestimmbar - Mitarbeiterstruktur im Unterbau <sup>1)</sup> die folgenden Werte. Für die Besetzung der jährlich vakanten Geschäftsführerpositionen bei den Waren- und Betriebsgenossenschaften würden etwa 550 Nachwuchskräfte heranzubilden sein. <sup>2)</sup> Hinzu kommt für die Angestellten <sup>3)</sup> nach Abzug der jährlich - unter Berücksichtigung einer Abwanderungsquote von durchschnittlich 20 v.H. - <sup>4)</sup> die Gehilfenprüfung absolvierenden Lehrlinge, <sup>5)</sup>

1) Als Quellen dienten die aus der Umfrage 1966 gewonnenen Unterlagen, die jedoch einen Verbandsbezirk nicht erfassen, daneben die Zahlen in JDRV 1965 und bei F r i e d r i c h, A.: Personalpolitik ..., a.a.O., S.115.

2) Berechnungsmethode:

|                                                                                                                    |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Zahl der hauptamtlichen Geschäftsführerpositionen 1965 = 47,7 v.H. von 20 151 Primärgenossenschaften = 9 612 ..... | 9 612        |
| ./. Zahl der hauptamtlich geleiteten Darlehnskassen, deren Ausbildungsbedarf bereits genannt wurde, = 6 278 .....  | - 6 278      |
| Zahl der hauptamtlichen Geschäftsführerpositionen außerhalb des Kreditsektors ....                                 | = 3 334      |
|                                                                                                                    | = rund 3 300 |
| davon 10 v.H. Ausbildungsbedarf .....                                                                              | = 330        |
|                                                                                                                    | =====        |

3) Ohne Geschäftsführer und Lehrlinge.

4) Errechnet als gewogenes arithmetisches Mittel der von den meisten Verbänden in der Umfrage 1966 angegebenen v.H.-Sätze der nach der Prüfung in der Organisation verbleibenden Gehilfen - die Extremwerte liegen bei 66 und 95 v.H. - mit der jeweiligen Gesamtlehrlingszahl als Gewichtung. Dabei ergibt sich folgende Enddivision:

$$483\ 638 : 6\ 044 = 80,01 \text{ v.H.} = \text{rund } 80 \text{ v.H.}$$

5) Die Zahl dieser Lehrlinge wurde geschätzt als Drittel - infolge der dreijährigen Lehrzeit - der ebenfalls nur näherungsweise ermittelten Gesamtlehrlingszahl, wobei das Ergebnis auf die nächsten 100 abgerundet wurde, um etwaige vorzeitige Ausfälle mit zu berücksichtigen.



um die sich der absolute Bedarf vermindert, eine erforderliche Ausbildung von etwa 4 800 Mitarbeitern. <sup>1)</sup> Diese Zahl ist nochmals im Hinblick auf die wachsende Bedeutung zweiter und dritter Kräfte zu unterteilen. Nimmt man an, daß der künftige Bedarf an nachgeordneten leitenden Mitarbeitern nur dem für die Geschäftsführer ermittelten entspricht, so wären demnach weitere 1 160 Führungskräfte auszubilden, also etwa ein Viertel des eben bezifferten Nachwuchsbedarfs bei den Angestellten. Insgesamt müßten damit rund 2 320 Anwärter auf leitende Positionen geschult werden. <sup>2)</sup> Für die dann verbleibende Differenz von etwa 3 640 heranzubildenden Nachwuchskräften zeichnet sich auf längere Sicht eine gewisse Entspannung infolge der zu erwartenden Rationalisierungsbedingten Umstrukturierung bei den hauptamtlich tätigen Genossenschaftsmitarbeitern - letztere ermöglicht zugleich eine Entlastung der Führungskräfte von Routinefunktionen - ab, denn im Zuge dieser Entwicklung "kann eine differenzierte Arbeitsteilung durchgeführt werden, die es erlaubt, für die ständig zunehmende Zahl der rein technischen Arbeiten weniger qualifiziertes und damit billigeres Personal heranzuziehen;" <sup>3)</sup> das bedingt hier

#### 1) Berechnungsmethode:

Zahl der Angestellten ohne Geschäftsführer  
und Lehrlinge geschätzt nach den Angaben in  
den genannten Quellen = rund 67 000

davon 10 v.H. .... = 6 700

./. 80 v.H. von 1/3 der näherungsweise  
für den Unterbau ermittelten Gesamt-  
lehrlingszahl

7 300 : 3 = 2 433  
= rund 2 400

davon 80 v.H. = 1 920

= rund 1 900 ..... - 1 900

geschätzter Ausbildungsbedarf ..... = 4 800  
=====

- 2) Dieser Gesamtzahl entspricht näherungsweise der von Z i r a n -  
k a speziell für die Kreditgenossenschaften angegebene künftige  
Teilausbildungsbedarf von rund 1 500 qualifizierten Kräften. (Vgl.  
Z i r a n k a , Josef: Ein Blick in die Zukunft: Ländliche Ge-  
nossenschaften 1980, in: Raiff.-Rundschau, 19.Jg. (1967), S.348.)
- 3) H a g e n m ü l l e r , K.F.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche  
Probleme ..., a.a.O., S.71. Außerdem kann die Einrichtung überbe-  
trieblicher Buchungsstellen entlastend wirken. (Vgl. K l u -  
s a k , G.: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, Frankfurt  
a.M. 1964, S.70.)

zumindest qualitativ eine Verminderung der Schulungserfordernisse. Demnach wird der künftige Schwerpunkt des Bildungswesens für den Unterbau eindeutig bei der Gewinnung qualifizierter Führungs- und Spezialkräfte liegen. Darüber hinaus bleibt die Lehrlingsausbildung als Grundlage eine wichtige Aufgabe. Ihr künftiges Ausmaß läßt sich von hier aus nicht abschätzen. Wohl deutet die weitere Zunahme der hauptamtlichen Leitung auf ein Ansteigen der Lehrlingszahlen hin, doch bleibt abzuwarten, wie sehr andererseits die Beschäftigung angelernter Kräfte für einfachere Tätigkeiten dabei entgegengerichtet wirkt. <sup>1)</sup>

Den vorstehenden Darlegungen entsprechend müssen allein im Bereich der Grundausbildung und Fortbildung für den Unterbau in der nächsten Zeit jährlich rund 13 250 Nachwuchskräfte <sup>2)</sup> geschult werden. Legt man für die Angestellten - ohne Geschäftsführer - im Hinblick auf die angedeutete Verminderung des qualifizierten Ausbildungsbedarfs nur eine Quote von 5 v.H. zugrunde, dann reduziert sich die Gesamtzahl um 3 350 auf 9 900 heranzubildende Mitarbeiter. Auch dieser Wert ist noch sehr beachtlich, zumal er die erforderliche Weiterbildung noch gar nicht berücksichtigt. Auch wenn die dargelegten Ermittlungen aus den genannten Gründen nur mit größten Vorbehalten vertretbar sind und lediglich als Versuch zu gelten haben, so dürften sie doch zumindest annähernd die Größenordnungen aufzeigen, mit denen das genossenschaftliche Schulungswesen - es wird nach wie vor bis auf die praktische Anleitung der Lehrlinge und gegebenenfalls der Teilnehmer etwaiger zusätzlicher Ausbildungsprogramme überbetrieblich erfolgen müssen - zu rechnen hat. Vergleicht man den hier geschätzten Bedarf mit der Gesamtzahl der in der Raiffeisenorganisation 1965 auf regionaler Ebene geschulten Mitarbeiter, <sup>3)</sup> die sich

- 
- 1) Dr ü s e d a u hält es besonders im Hinblick auf die bei weiblichen Lehrlingen vielfach nicht zu erwartende Wahrnehmung beruflicher Aufstiegsmöglichkeiten für zweckmäßig, Mädchen vorwiegend in einer zweijährigen Anlernzeit für leichtere Büroarbeiten auszubilden. (Vgl. Dr ü s e d a u , A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.38.)
  - 2) Errechnet als Additionswert aus dem mit rund 7 300 Lehrlingen sowie 4 800 Angestellten- und 1 160 Geschäftsführernachwuchskräften pro Jahr bezifferten Ausbildungsbedarf.
  - 3) Weitaus den Hauptanteil der Schulung der Mitarbeiter von Einzelgenossenschaften trägt nach wie vor der Mittelbau, so daß die obige Bezugnahme zulässig ist.

auf 13 044 beziffert, <sup>1)</sup> so zeigt sich zunächst eine fast völlige Übereinstimmung mit dem ersten von uns errechneten Globalwert; zieht man allerdings in Betracht, daß die faktische Schulungsbreite in nicht geringem Maße ebenso die Weiterbildung hauptberuflicher Mitarbeiter sowie die Unterweisung von ehren- und nebenamtlichen Kräften und nicht zuletzt von Mitgliedern und sogar Außenstehenden umfaßt, so läßt auch das selbst unter Bezugnahme auf die oben abgeleitete verminderte Bedarfsziffer den Schluß zu, daß die Nachwuchsschulung für die hauptamtlichen Positionen von Primärgenossenschaften noch verstärkt werden muß.

Nun waren nicht differenzierte quantitative Überlegungen, sondern allgemein die weitere Erhöhung der Anforderungen und der steigende Personalbedarf Anlaß für die gegenwärtigen Bemühungen um eine Neuorientierung der Mitarbeiterausbildung für Primärgenossenschaften <sup>2)</sup> mit dem Ziel, "einheitlich für alle Verbandsgebiete eine methodische, gründliche und übereinstimmende Ausbildungsmöglichkeit zu schaffen, mit anderen Worten ein großes aufeinander abgestimmtes Bildungssystem aufzubauen." <sup>3)</sup> Das Gerüst der dabei entwickelten Gestaltungskonzeption stellt das in dem beschriebenen Gesamtplan enthaltene stufenweise bis zum Geschäftsführer im Kredit- und im Warenssektor <sup>4)</sup> reichende Lehrgangssystem dar, mit dem gewährleistet werden soll, "daß künftig in ausreichendem Maße ein Nachwuchs zur Verfügung steht, der vom Beginn seiner Laufbahn an systematisch in der eigenen Organisation herangezogen worden ist." <sup>5)</sup> Dieser Stufenplan bricht mit der

---

1) Nach JDRV 1965, S.33.

2) Als weiterer Grund wird der bei den Angestellten verbreitete Wunsch nach Fort- und Weiterbildung angeführt. (Vgl. Grünewald, K.: Probleme ..., a.a.O., S.89.)

3) Kleinhans, J.: Bankenaufsicht ..., a.a.O., S.84.

4) Im Hinblick auf die Einbeziehung einer Schulung des Geschäftsführernachwuchses für den Warenssektor sei vermerkt, daß auch bei der österreichischen Raiffeisenorganisation eine verstärkte Beachtung dieser Aufgabe verzeichnet wird. (Vgl. Mayr, Karl: Rationalisierung des genossenschaftlichen Warenssektors, in: Landwirtschaftliche Genossenschaftsfragen. Hrsg. Österreichischer Raiffeisenverband, Folge XII, Wien 1964, S.56 f.)

5) Zur Nachwuchsfrage bei den Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, in: Mtlg. d. DGK, Jg.XII (1963), Nr.3, S.13. Inwieweit der hier für die Deckung des Nachwuchsbedarfs an Führungskräften vorgesehene

bisherigen Tradition der individuellen ungeordneten Handhabung der Mitarbeiterschulung für Primärgenossenschaften. Bezüglich seiner Verwirklichung in der trotz aller Verbundintensivierung insgesamt noch klar föderalistisch strukturierten Raiffeisenorganisation zeichnen sich mangels zentraler Lenkungsmöglichkeit beachtliche Schwierigkeiten ab.<sup>1)</sup>

Wie schon erwähnt, berücksichtigt das Stufensystem die betrieblich-praktische Unterweisung nicht. Für die Bereiche Fort- und Weiterbildung in der vorgesehenen Art erscheint das angebracht, da die hier als eigenständiger Schulungsweg konzipierten Lehrgänge jeweils auf einer angemessenen Arbeitserfahrung in adäquaten genossenschaftlichen Positionen aufbauen sollen.<sup>2)</sup> Dagegen vermißt man für die Lehrlingsschulung, die den Fundus des beruflichen Könnens vermittelt und bei der die Kurse lediglich als Bestandteil der intentionalen Grundausbildung fungieren, nicht nur eine Präzisierung der diesbezüglichen Lehrgangsstruktur, sondern in Ergänzung dazu eine systematisch aufbauende Planung der praktischen Unterweisung oder besser eine klare Gesamtprogrammierung der Lehrzeit. Zwar können die in den vom DRV herausgegebenen Leitbildern für die Lehrberufe genossen-

---

Weg allein ausreicht, muß die Praxis zeigen. Genügt er nicht, dann könnte es gerade hinsichtlich der Heranbildung leitender Kräfte von größeren Genossenschaften zweckmäßig sein, für befähigte Nachwuchskräfte mit höherem Ausgangsbildungsniveau einen weiteren Schulungsweg mit gestrafftem und bereits speziell auf die vorgesehene Übernahme von Führungsfunktionen ausgerichteten Programm zu gestalten, was im weiteren Verlauf noch mehrmals zur Sprache kommen soll. Ob eine Umschulungsmöglichkeit für Interessenten aus anderen Berufen, wie sie vom Verband Stuttgart entwickelt wurde, auf die Dauer eine bedeutsame zusätzliche Nachwuchsquelle für die Geschäftsleitung zu erschließen vermag, erscheint uns fraglich. (Siehe dazu unten, S.474 f.)

- 1) Die aus der Umfrage 1966 gewonnenen Erkenntnisse über die Gestaltung der Maßnahmen bestätigen das. (Siehe unten, S.471 ff., und auch JDRV 1965, S.33.)
- 2) Ob es dagegen im Unterbau aus eigener Initiative zu einer Intensivierung der betrieblichen Weiterbildungsaktivität kommt, wie sie H i l s e fordert, (Vgl. H i l s e , Gotthard: Nachwuchsschulung sichert die Zukunft. Erfahrungen amerikanischer Unternehmer bei der Heranbildung von Führungskräften, in: Raiff.-Rundschau, 17.Jg. (1965), S.372.) ist allerdings fraglich.



schaftlicher Bank- oder Warenkaufmann enthaltenen Ausbildungsleitlinien<sup>1)</sup> und zusätzlich die beschriebene Raiffeisen-Fernschulung als Richtschnur fungieren, doch wäre u.E. für eine intensivere Gestaltung der theoretischen und praktischen Lehrlingsschulung ein stofflich und zeitlich klar gegliederter Ablaufplan, der auch eine genaue Abstimmung von genossenschaftlichem und allgemein fachlichem Unterrichtsstoff beinhaltet, erheblich besser geeignet. Die Hauptschwierigkeit für den Erfolg ist dabei in Anbetracht der fehlenden Anordnungsmöglichkeit die Gewährleistung der erforderlichen Kooperationsbereitschaft im Unter- und Mittelbau. Hier liegt eine wesentliche typische Schwäche im Bildungswesen des ländlichen Genossenschaftssektors überhaupt begründet, die sich nur durch eine außergewöhnliche Verdichtung oder gar Umgestaltung der Gesamtorganisation beheben läßt. Gegenwärtig zeichnet sich das noch nicht ab.

In diesem Zusammenhang sei eine kurze Erörterung der Frage eingeschoben, ob es neben dem staatlichen Berufsschulunterricht zusätzlicher genossenschaftlicher Lehrlingskurse bedarf.<sup>2)</sup> Die Stellungnahme dazu kann nur dann positiv ausfallen, wenn die allgemein übliche Handhabung hier nicht in allen Punkten den Erfordernissen entspricht. Letzteres trifft in zweifacher Hinsicht zu; einmal deuten sich Schwächen in der betrieblichen Unterweisung an, die auf eine mangelnde pädagogische und fachliche Lehrqualifikation von Praktikern oder - was gerade bei kleineren Kreditgenossenschaften vorkommt - das Fehlen einzelner Geschäftszweige als Gegenstand betrieblicher Unterrichtung zurückgehen; zum anderen muß auch eine gründliche theoretische Einführung in das Wesen und die Eigenarten der Genossen-

---

1) Vgl. Leitbild für den Lehrberuf genossenschaftlicher Bankkaufmann, 3., neubearbeitete Aufl., Neuwied a.Rh. 1962, S.7 u. 13 ff., und Leitbild für den Lehrberuf genossenschaftlicher Warenkaufmann, Neuwied a.Rh. 1963, S.7 f. u. 13 ff. Diese Vorlagen tragen zugleich den Charakter von Berufsbildern.

2) Es soll nur die Zweckmäßigkeit einer zusätzlichen Unterrichtung behandelt werden. Einen vollständigen Ersatz des staatlichen Berufsschulunterrichts seitens der Genossenschaftsschulen, wie ihn Grünwald in Betracht zieht, (Vgl. Grünwald, K.: Probleme ..., a.a.O., S.84 f.) halten wir nicht für opportun, da die zwangsläufig damit verbundene Ausdehnung des Unterrichtsbetriebs die genossenschaftlichen Schulen sehr stark zu Lasten der wichtigen Fort- und Weiterbildung in Anspruch nehmen würde, ohne daß sich andererseits ein zwingender Vorteil dieses Weges erkennen ließe.



schaftswirtschaft erfolgen, was an den Berufsschulen allenfalls am Rande geschehen kann. Allein schon aus diesen Gründen erfüllt eine zusätzliche theoretische Schulung von genossenschaftlicher Seite bei entsprechender ergänzender Ausrichtung eine bedeutsame Funktion und rechtfertigt sich damit. <sup>1)</sup>

Eine programmierte Ausbildung, wie sie für das Lehrlingswesen vorgeschlagen wurde, erscheint im übrigen ebenso für einen eventuell in Betracht gezogenen zusätzlichen Bildungsweg empfehlenswert, der darauf abzielt, einen ausgewählten Kreis besonders befähigter Nachwuchskräfte unmittelbar für die Übernahme von Geschäftsführerpositionen zu schulen. Das soll noch bei der Behandlung der Maßnahmen zur Sprache kommen. Soviel sei hier jedoch schon vorweggenommen: Eine derartige gestraffte Ausbildung des Führungsnachwuchses wirft das Initiativproblem auf. Sie läßt sich kaum ohne Reduzierung der Abhängigkeit von den Entscheidungen der Primärgenossenschaften erreichen. Hier ist die Anerkennung einer eigenständigen Regie der Regionalorganisationen nicht zu umgehen.

Mit den Leitbildern und den - vorerst nur im Kreditsektor - darauf basierenden Richtlinien wurden auch nähere Anhaltspunkte über die stoffliche Gestaltung der Ausbildung hauptamtlicher Mitarbeiter fixiert, <sup>2)</sup> wenngleich gerade bei ersteren noch ohne detailliert fixierte Abfolgeregelung. <sup>3)</sup> Die in den Leitbildern zusammengefaßten

- 
- 1) Vgl. dazu Gr ü n e w a l d , K.: Probleme ..., a.a.O., S.82, und Dr ü s e d a u , A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.43 f. Letzterer führt hier weitere bedeutsame Aspekte an; die Ausbildung an den Genossenschaftsschulen vertieft einmal die Bindung der Lehrlinge an die Organisation und bietet zum anderen den Verbänden auch einen gewissen Überblick über die Qualifikationsstruktur des Nachwuchses und damit insbesondere über das Reservoir potentieller Anwärter auf eine fortbildende Schulung zur späteren Übernahme von Führungspositionen.
  - 2) Nach Auskunft des DRV vom 16.8.1967 ist damit zu rechnen, daß auch die bisher offenbar mangels vollständiger Zustimmung der Regionalorganisationen noch nicht veröffentlichten Richtlinien für die Fortbildung des genossenschaftlichen Warenkaufmannes, die seit geraumer Zeit ausgearbeitet vorliegen, in Kürze erscheinen können.
  - 3) Die Leitbilder und Richtlinien stellen den ersten Versuch dar, einheitliche genossenschaftliche Berufsbilder und Rahmenpläne für die Schulungsarbeit, wie sie auch K a t h e vorschlug, (Siehe K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.141.) zu konkretisie-

Schulungsaufgaben für die Lehrlinge enthalten keine Hinweise oder Empfehlungen über die Vorbildungsanforderungen, so daß sich nach wie vor keine stärkere Homogenisierung der Lehrlingszusammensetzung abzeichnet. Aufgrund der Angaben von 11 Regionalverbänden für Ende 1965 hatten 56 v.H. der Lehrlinge nur die Volksschule besucht, 43 v.H. besaßen Mittel- oder Handelsschulbildung und lediglich 1 v.H. entfiel auf Schüler höherer Lehranstalten.<sup>1)</sup> Dieser verhältnismäßig hohe Anteil von Volksschülern kann, abgesehen vom Fehlen einer Mindestanforderungsregelung, unter anderem einmal erklärt werden durch die immer noch verhältnismäßig kleinen Genossenschaftsbetriebe und ihre damit für potentielle Bewerber mit qualifizierter Schulbildung möglicherweise zu geringe Attraktivität als Lehrinstitute,<sup>2)</sup> zum anderen auch durch das im Einzugsgebiet der Raiffeisenorganisation allgemein gegenüber dem städtischer Unternehmungen geringere Reservoir an interessierten Absolventen von Sekundärschulen als Folge des noch vorhandenen Bildungsgefälles zwischen Stadt und Land. Da andererseits aber der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern steigt, wäre im Interesse einer wirksamen Nachwuchsvorsorge eine Fixierung von Vorbildungsanforderungen doch angebracht.<sup>3)</sup> Speziell im Kreditsektor sollte - in Angleichung an die Gepflogenheiten bei anderen Geldinstituten - als Folge des angestrebten Ausbaus der Darlehnskassen zu vollwertigen Banken zumindest die Absolvierung einer Handelsschule beziehungsweise die Mittlere Reife vorausgesetzt

---

ren. Sie können gleichzeitig in rein fachlicher Hinsicht als eine Art von Anforderungstypen für die verschiedenen Funktionsbereiche gelten.

- 1) Ermittelt aus den durch die Umfrage 1966 gewonnenen Unterlagen. Rechnet man die Besucher von Handelsschulen ohne vorangehende Mittelschulbildung den Volksschülern zu, so zeigen die Relationen folgendes Bild: Volksschüler ohne und mit anschließender Handelsschule: 66 v.H.; Mittelschüler ohne und mit anschließender Handelsschule: 33 v.H.; Schüler höherer Lehranstalten: 1 v.H. Dieses Verhältnis entspricht genau dem von Friedrich für den Kreditsektor, bezogen auf das Jahresende 1964, vorgelegten Werten. (Vgl. Friedrich, A.: Personalpolitik ..., a.a.O., S.115.) Im übrigen zeigt sich hier keine Verbesserung gegenüber den von K a t h e nach Verbandsbezirken getrennt ausgewiesenen Werten für Ende der fünfziger Jahre. (Siehe K a t h e, R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.132.)
- 2) Auch das spricht für eine intensivierte Konzentration im Unterbau.
- 3) Die Vorbedingung dafür - entsprechende Aufstiegsmöglichkeiten - scheint mit dem neuen Fortbildungssystem durchaus gegeben.

werden. <sup>1)</sup> Im Falle eines zu erwartenden weiteren Hineinwachsens der ländlichen Kreditgenossenschaften in höhere Betriebsgrößenklassen und bei einem Hinzutreten der Volksbanken ohnedies erscheint es zweckmäßig, künftig in stärkerem Maße auch Abiturienten heranzuziehen. Unterstellt, daß jeweils eine entsprechende Qualifikation vorliegt, dürfte dabei für die Besetzung von Führungspositionen eine gezielte Schulung über spezielle Ausbildungswege angebracht sein. Für die Warengenossenschaften empfiehlt es sich aufgrund ihres agrarökonomischen Geschäftsbereiches, vor allem Schüler landwirtschaftlicher Lehranstalten auszubilden. Mit dem Vorstehenden wird nicht übersehen, daß auch Volksschüler beachtliche Leistungen erbringen können, <sup>2)</sup> doch ist andererseits die sich bei höherer Vorbildung in der Regel bietende Möglichkeit zur intensiveren - infolge des bereits gegebenen vertieften Grundwissens verbleibt mehr Zeit für die fachliche Unterweisung - und damit wirksameren Gestaltung der Lehrlingsschulung nicht in Abrede zu stellen. Im übrigen mag ein anderer Gesichtspunkt die hier vertretene Auffassung unterstreichen. Die heute staatlicherseits sehr geförderte Steigerung des Besuches weiterführender Lehranstalten zwingt die Raiffeisengenossenschaften dazu, sich dieser Entwicklung anzupassen, wenn sie bei ihrem künftigen Mitarbeiternachwuchs keine sehr nachteiligen qualitativen Einbußen in Kauf nehmen wollen. Die dargelegten Argumente rechtfertigen damit unseres Erachtens die Festlegung von gehobenen Mindestanforderungen an die Lehrstellenbewerber. Den einzelnen Genossenschaften bleibt es dabei unbenommen, unter Berücksichtigung ihrer individuellen Verhältnisse das Limit für sich nach Bedarf und Möglichkeit weiter anzuheben.

Die in den beiden Leitbildern festgelegten Ausbildungsziele <sup>3)</sup> enthalten jeweils einen allgemein-fachlichen Teil, der die dabei zu be-

---

1) So auch L i m b a c h , H.: Die Raiffeisenschulung ..., a.a.O., S.4, und F r i e d r i c h , A.: Personalpolitik ..., a.a.O., S.115.

2) Das betont auch D r ü s e d a u , A.: Die Nachwuchsfrage ..., a.a.O., S.154 f.

3) Sie sollen hier nicht detailliert wiedergegeben werden; wir verweisen dazu auf die schon zitierten Leitbilder selbst.

handelnden Wissensgebiete umfaßt, <sup>1)</sup> sowie einen besonderen Abschnitt mit einer kurzen Zusammenstellung des für das Genossenschaftswesen zusätzlich notwendigen Stoffes. Dieser ist unterteilt in allgemeine Genossenschaftslehre, <sup>2)</sup> genossenschaftliches Kredit- beziehungsweise Warengeschäft, <sup>3)</sup> genossenschaftliches Bauspar- und Versicherungswesen sowie eine Aufzählung von geeigneten Ausbildungshilfen.

Bislang liegen die bei qualifizierten Mitarbeitern nach der Lehrzeit zu verfolgenden weiterführenden Schulungsaufgaben im theoretischen

- 
- 1) H a g e n m ü l l e r stellt für das Berufsbild im Bankensektor eine Aufspaltung in das des Bankkaufmanns und des Banktechnikers fest. (Siehe H a g e n m ü l l e r , Karl Friedrich: Personalorganisation als Führungsinstrument, in: Das rationalisierte Kreditinstitut, a.a.O., S.8.) Das hat zwar bei den vorwiegend relativ kleinen Darlehnskassen mit ihren nur sehr beschränkten Möglichkeiten einer innerbetrieblichen Rationalisierung durch kostspielige technische Einrichtungen derzeit noch keine Aktualität, wohl aber bei den wenigen großen Raiffeisenbanken und insbesondere bei den Zentralkassen. Wenn im kreditwirtschaftlichen Leitbild der Raiffeisenorganisation diese Entwicklung noch nicht berücksichtigt wird, so ist das durchaus zweckmäßig, da es - was auch H a g e n m ü l l e r andeutet - für den bankgeschäftlichen Bildungsweg angebracht erscheint, die durch die Aufteilung des Berufsbildes erforderliche Spezialisierung nicht schon im Rahmen der Lehrzeit, sondern erst während einer weiterführenden Schulung vorzunehmen. Wenn diese Aufspaltung des Berufsbildes künftig auch bei den ländlichen Kreditgenossenschaften an Raum gewinnen sollte - bei einer Fusion mit der gewerblichen Richtung wird das mit dem Hinzutreten der in der Regel größer dimensionierten Volksbanken ohnedies der Fall sein -, dann bedarf es demnach einer entsprechenden Unterteilung der Fortbildungsrichtlinien für den genossenschaftlichen Bankkaufmann. Bei besonderen Schulungsprogrammen für gehobene Nachwuchskräfte könnte eine Zweigleisigkeit des Ausbildungsgangs ebenfalls mit eingeplant werden, jedoch auch hier erst im Anschluß an eine gemeinsame Grundlegung, auf deren Basis dann die einzelnen Teilnehmer über die weitere spezielle Ausrichtung selbst zu entscheiden haben.
  - 2) Innerhalb dieses Lehrfaches müßte auch eine Bewußtseinsbildung erfolgen, wenn "der hauptamtlich Tätige ... künftighin immer mehr ein wichtiger Mitträger des genossenschaftlichen Ideengutes werden" ( D r ü s e d a u , A.: Die Nachwuchsfrage ..., a.a.O., S.159.) soll. Unter den heute gegebenen Bedingungen hat dabei nur eine rational begründete Einführung in die Grundlagen und die Bedeutung des Genossenschaftswesens unter ökonomischem und eventuell sozialem Aspekt Aussicht auf Erfolg, nicht dagegen ideologisch, ethisch oder emotional bestimmte Bemühungen.
  - 3) Für Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr wird eine Unterweisung in beiden Bereichen gefordert.



Bereich <sup>1)</sup> nur für den Kreditsektor in den erwähnten unverbindlichen Richtlinien für die Fortbildung des genossenschaftlichen Bankkaufmannes vor. Sie sind nach dem sukzessive aufbauenden Stufenschema unterteilt, das Tabelle 43 für diesen Bildungssektor wiedergibt, und führen die in den einzelnen Kursen zu behandelnden Stoffgebiete auf. <sup>2)</sup> Sie können als eine vertikale Abfolge von Lehrplänen gekennzeichnet werden, die allerdings keine Stundenauflage beinhalten, so daß die zuständigen Träger der Fortbildungsarbeit, denen ohnedies aufgrund ihrer Autonomie die nähere Ausgestaltung und selbst die Übernahme dieser Richtlinien überhaupt freistehen, hier nicht über nähere Anhaltspunkte bezüglich der Intensität der Unterrichtsgestaltung in den aufgeführten Fächern verfügen. Im Interesse der Vermeidung größerer Qualitätsunterschiede zwischen gleichartigen Kursen in den verschiedenen Verbandsbezirken ist daher eine Ergänzung der Richtlinien durch Rahmenzeitpläne empfehlenswert, aus denen sich dann auch die erforderlichen stofflichen Schwerpunkte entnehmen lassen. <sup>3)</sup>

Ogleich diese Unzulänglichkeiten bestehen, können diese indikativen Richtlinien als impulsgebende Initiative gelten. Eine verbreitete Durchführung der vorgesehenen Lehrgänge verspricht eine spürbare Anhebung der fachlichen Qualifikation der Nachwuchskräfte bei den Primärgenossenschaften, was auch im Hinblick auf die Intensivierung der Mitgliederberatung im Unterbau und die damit verbundenen wachsenden Anforderungen an die zuständigen Mitarbeiter wichtig er-

- 
- 1) Bezüglich der praktischen Fortbildung enthält das Vorwort der Richtlinien lediglich die Forderung, "daß der Bankgehilfe in möglichst vielen Geschäftszweigen tätig wird, um eine verfrühte Spezialisierung zu vermeiden." (Richtlinien für die Fortbildung des genossenschaftlichen Bankkaufmannes, a.a.O., S.4.)
  - 2) Vgl. zur Aufgabe und Bedeutung dieser Richtlinien auch D r ü - s e d a u , A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.46 ff. Die noch nicht veröffentlichten Richtlinien für den Warenssektor dürfen aus dem beim DRV erarbeiteten Entwurf für ein methodisches Schulungssystem, auf den schon verwiesen wurde, den für den Warenssektor vorgesehenen Lehrgangsaufbau übernehmen und ebenfalls die jeweils zu behandelnden Fächer aufzeigen.
  - 3) Das würde bei einer dem angepaßten freiwilligen regionalen Koordination durchaus noch eine Berücksichtigung von Sonderbedingungen in den verschiedenen Verbandsbezirken erlauben.



scheint, ohne damit eine bedarfsweise Vertiefung oder Erweiterung zu erübrigen. <sup>1)</sup> Für den bankgeschäftlichen Zweig könnte hier insbesondere der Kreditsachbearbeiterkurs förderlich sein; entsprechendes gilt für den nach Tabelle 43 in den noch zu veröffentlichen warenwirtschaftlichen Richtlinien vorgesehenen Warensachbearbeiterlehrgang <sup>2)</sup>; gerade er dürfte in Hinsicht auf die steigenden Anforderungen, die im Bereich der landwirtschaftlichen Beratung an diese Mitarbeitergruppe <sup>3)</sup> herantreten, eine bedeutsame Funktion erfüllen. <sup>4)</sup> Die beiden zuletzt genannten Lehrgangsarten können im

- 
- 1) Ein Beispiel für eine bedarfsweise notwendige Ergänzung der vorgesehenen Lehrgänge stellt im Bankensektor die gegenwärtig erforderliche Vertiefung der Schulung auf dem Gebiet der Anlageberatung dar, für die auch der Spitzenverband ab 1968 spezielle Weiterbildungskurse - siehe Tabelle 43 - vorgesehen hat. (Nach Auskunft des DRV vom 9.11.1967.)
  - 2) Das bezieht sich nicht auf den Warensachbearbeiterlehrgang, der in den kreditwirtschaftlichen Richtlinien für Bankkaufleute vorgesehen ist. Diesen Kurs beurteilen wir nur als Notlösung, da er sich u.E. wohl zur Vermittlung der für die Abwicklung des Warengeschäfts notwendigen Kenntnisse eignet, aber den Bankkaufmann darüber hinaus nicht zur Erfüllung der komplexen Aufgaben einer marktbezogenen agrarwirtschaftlichen Beratung befähigen kann. Hier tritt erneut ein Aspekt der Problematik einer Verbindung von Geld- und Warengeschäft zutage; eine sachgerechte Betreuung beider Sparten in Personalunion übersteigt heute durchwegs das Leistungsvermögen eines Mitarbeiters, mag ansonsten auch die Verknüpfung dieser Bereiche in einer Genossenschaft, aber mit getrennten Zuständigkeiten, noch vertretbar sein.
  - 3) Vgl. zu diesem Funktionsbereich auch W a s m e r , Otmar: Der Warensachbearbeiter - Notwendigkeit und Erfordernis, in: Raiff.-Rundschau, 13.Jg. (1961), S.267 f., sowie B a d e r , Werner: Stellung und Aufgabe des Warensachbearbeiters, in: Bayer. Raiff. blatt, 71.Jg. (1967), S.318 f.
  - 4) Als eine Hauptaufgabe dieses Kurses sehen wir dabei neben der Behandlung der rein geschäftlich-funktionellen Fragen die Erörterung der Markt- und Verbundproblematik im Warenssektor. Er trägt damit ergänzenden Charakter und vermag nicht die für eine qualifizierte landwirtschaftliche Mitglieberberatung daneben nötigen agrarökonomischen Spezialkenntnisse zu vermitteln; das würde eine genossenschaftliche Schulungsarbeit überfordern. Daraus läßt sich die Zweckmäßigkeit der Heranziehung von Absolventen landwirtschaftlicher Lehranstalten als Mitarbeiter von Warengenossenschaften erkennen. (Vgl. auch Z i r a n k a , J.: Ein Blick ..., a.a.O., S.348 f.) Bei der gegenwärtigen Struktur der Raiffeisenorganisation auf lokaler Ebene sind jedoch viele Genossenschaften allein - vom Problem der Auffindung geeigneter Bewerber ganz abgesehen - infolge zu geringer Betriebsgröße nicht in der Lage, derart vorgebildetes Personal einzustellen. Das gilt besonders für die kleineren Darlehnskassen mit Warenverkehr; bei reinen Be-

übrigen bei anspruchsvoller Gestaltung als brauchbares Bildungsforum für die Gewinnung nachgeordneter Führungskräfte vor allem in größeren Genossenschaften gelten, was entsprechenden aktuellen Erfordernissen entgegenkommt. <sup>1)</sup>

Das hier behandelte Fortbildungssystem zielt darauf ab, daß die Vermittlung der für die Genossenschaftsleitung nötigen Führungsqualifikation nicht mehr allein auf der Basis des früher üblichen Emporarbeitens in der Praxis und der dabei zu gewinnenden Erfahrung <sup>2)</sup> funktional erfolgt, sondern stufenweise systematisch betrieben wird. In den projektierten Lehrgangsabfolgen soll diese Befähigung jeweils mit dem abschließenden Geschäftsführerkurs erreicht werden. Diese vorrangige Ausrichtung in der Schulungsarbeit für die Primärgenossenschaften auf die hauptberuflichen Führungskräfte bestätigt, daß in der Raiffeisenorganisation jedenfalls bei hauptamtlich geleiteten Genossenschaften anstelle der Vorstände überwiegend die Geschäftsleiter als maßgebliche Träger der Führungsfunktion zu gelten haben. Sie nehmen bezüglich der Entwicklung der von ihnen geleiteten Selbsthilfeunternehmen aufgrund ihrer fachlichen

---

zugs- und Absatzgenossenschaften sowie bei landwirtschaftlichen Spezialgenossenschaften bietet sich dazu eher die Möglichkeit. Daraus leiten sich zwei Folgerungen ab. Einmal erweist sich auch von daher gesehen eine Betriebsgrößenerweiterung bei den Primärgenossenschaften nötig, zum anderen kommt - das sei hier schon angedeutet - als gewisser Ausgleich für die im Unterbau relevanten Betätigungsgrenzen den einschlägigen Fachkräften der Zentralgenossenschaften im Bereich der Mitgliederberatung eine zunehmend wichtige Stellung zu.

- 1) Dadurch könnte nicht nur eine Entlastung des Geschäftsführers von Fachaufgaben zugunsten der Wahrnehmung der unternehmenspolitischen Führungsfunktionen erreicht werden, (Siehe auch - für den Kreditsektor - H a g e n m ü l l e r , K.F.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme ..., a.a.O., S.71.) sondern in größeren Genossenschaften zudem eine Beibehaltung von Geld- und Warenverkehr, da dann für beide Bereiche je ein verantwortlicher Sachbearbeiter einzusetzen ist, (Das betont auch K l u s a k , G.: Diskussionsbeitrag zu den Referaten von Karl Friedrich H a g e n m ü l l e r und Wilhelm W e b e r , in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, a.a.O., S.109.) was u.E. wohl als temporäre Lösung tragbar erscheint, die Problematik der Verbindung beider Geschäftssparten im übrigen aber nicht behebt.
- 2) Vgl. dazu E i c k , Jürgen: Erfahrung - ein gefährlicher Lehrmeister, in: FAZ, Nr.98 v. 27.4.1964, S.15.

Überlegenheit eine Schlüsselposition ein, <sup>1)</sup> die sich mit dem Grös-  
senwachstum der Genossenschaften und der Erhöhung der Anforderungen  
weiter verstärkt und zu einer Autonomisierung der Leitung führen  
kann. <sup>2)</sup> Dabei ist die Gefahr nicht ganz auszuschließen, daß sich  
die Geschäftsführung zu Lasten der Mitglieder über den Förderungs-  
auftrag der Genossenschaft hinwegsetzt. Um einer derartigen Entar-  
tung entgegenzuwirken, bedarf es primär eines fähigen Vorstandes.  
Zudem wäre - als vorläufige Lösung - eine Aufnahme des Geschäftsfüh-  
rers in dieses Organ empfehlenswert, <sup>3)</sup> denn auf diese Weise würde  
einer Isolierung von Leitung und Trägern entgegengewirkt und eine un-  
mittelbare koordinierte Entscheidungsfindung gewährleistet, wobei  
zugleich die Zuerkennung der für eine dynamische Unternehmensleitung  
erforderlichen Vollmachten an den Geschäftsführer erhalten bleiben  
könnte. <sup>4)</sup> Das empfiehlt sich unter derzeitigen Bedingungen als gün-

- 
- 1) So gesehen ist dann aber eine Genossenschaft bei einer Geschäfts-  
führung durch externe Kräfte eben nicht "nur das, was die Mit-  
glieder aus ihr machen," ( S c h e r e r , A.: Die Zeit ...,  
a.a.O., S.51.) sondern in ihrem Erfolg oder Mißerfolg auch wesent-  
lichen vom Management und nicht zuletzt je nach Integrationsgrad  
ebenso von der Verbundführung abhängig.
  - 2) Vgl. A l b r e c h t , G.: Die soziale Funktion ..., a.a.O.,  
S.233.
  - 3) Nach § 9, Ziff.II GenG ist dann allerdings jedenfalls nominell  
eine Mitgliedschaft des Geschäftsführers erforderlich.
  - 4) Demnach wären im Vorstand zwei Funktionen vereinigt; einmal die  
maßgebliche Leitung der Genossenschaft durch den Geschäftsführer  
als Mitglied dieses Organs, zum anderen die unmittelbare Kontrol-  
le seitens der übrigen ehrenamtlichen Vorstände durch deren Stel-  
lungnahme und Mitwirkung bei wichtigen Entscheidungen, wobei aber  
die Initiativen in der Regel vom Geschäftsführer ausgehen werden.  
Eine umsichtige, für die - im Interesse einer erfolgreichen Auf-  
wärtsentwicklung der Genossenschaft notwendige - unternehmerische  
Entscheidungsfreiheit des Geschäftsleiters aufgeschlossene und  
eine unsachliche Ausübung der eigenen Kompetenzen, etwa aus ver-  
fehltem Geltungsbedürfnis, vermeidende Wahrnehmung dieser unmit-  
telbaren Kontrollfunktion seitens der ehrenamtlichen Vorstands-  
mitglieder erfordert von diesen immerhin eine besondere Quali-  
fikation und damit eine entsprechende Schulung. Eine skeptischere  
Auffassung hierzu vertritt D ü l f e r , jedenfalls für den  
von ihm gekennzeichneten sog. Entwicklungstyp II, die Marktgenos-  
senschaft. Er macht Zweifel an der Wirksamkeit der Kontrolle des  
Geschäftsführers durch die ehrenamtlichen Laienvorstandsmitglie-  
der geltend. (Siehe D ü l f e r , Eberhard: Strukturprobleme  
der Genossenschaft in der Gegenwart, in: Neuere Tendenzen im Ge-  
nossenschaftswesen, a.a.O., S.20.) Wäre das generell berechtigt,

stigste Lösung für eine funktionsfähige genossenschaftliche Selbstverwaltung. Wir vertreten demnach eine grundsätzlich positive Einstellung gegenüber einer starken, mit weitgehenden Kompetenzen ausgestatteten Leitung der Genossenschaft durch den Geschäftsführer. <sup>1)</sup> In diesem Zusammenhang erscheint eine kurze Besinnung über die unter Bildungsaspekten bedeutsamen Merkmale und Probleme der genossenschaftlichen Führung nützlich, doch sei vorher noch der in den Richtlinien als Abschluß der Fortbildung im Kreditsektor vorgesehene Geschäftsführerkurs gewürdigt, in dem die für diese Position wichtigen Funktionen behandelt werden sollen. <sup>2)</sup> Der dabei abgegrenzte Rahmen erfaßt Teile der Geschäftstätigkeit und bezieht darüber hinaus auch andere für die Genossenschaftsleitung wichtige Aspekte, z.B. juristi-

---

was wir bezweifeln, dann würde unser Vorschlag allerdings hinfällig, aber zugleich auch jeder Laienvorstand illusorisch. Wie sollte jedoch, wenn man diesem Organ, dem in der Regel fähige Mitglieder angehören, die Kontrollqualifikation abspricht, der Aufsichtsrat dazu in der Lage sein, der bei keineswegs günstigerer fachlicher Kompetenz noch weniger Einblick in die Geschäftsführung hat? Billigt man dem Aufsichtsrat eine ausreichende Kontrollbefähigung zu, und das muß man wohl, da sonst in Anbetracht der diesbezüglichen Wirkungsgrenzen der Generalversammlung ein wesentlicher Teil der genossenschaftlichen Demokratie - es sei hier nachgetragen, daß wir sie ungeachtet des sonstigen Für und Wider als vereinbar mit dem Mehrstimmrecht erachten - ad absurdum geführt wäre, dann darf das auch dem Laienvorstand zugestanden werden. Wohl ist anzuerkennen, daß die Verbindung von Führungs- und Kontrollfunktion in einem Organ keine Ideallösung darstellt, doch zeichnet sich für die nächste Zeit noch keine reale Alternative ab. Der u.E. zweckmäßigste Weg, einen ausschließlich hauptamtlichen Vorstand mit der Geschäftsführung zu beauftragen und die Kontrolle abgestuft durch Aufsichtsrat und Mitgliederversammlung vornehmen zu lassen, (Vgl. auch - allerdings mit Bezugnahme auf die Einzelhandelsgenossenschaften - D i e d e r i c h s , E.H.: Autonomie ..., a.a.O., S.38 f.) könnte aber im weiteren Verlauf mit fortschreitender Konzentration im Unterbau zumindest teilweise möglich werden.

- 1) So auch - bezüglich gemeinsamer bäuerlicher Unternehmungen allgemein - D r a h e i m , G.: Unternehmerische Marktausrichtung ..., a.a.O., S.29.
- 2) In Anbetracht der durch das Kreditwesengesetz bedingten erhöhten Anforderungen des zuständigen Bundesaufsichtsamtes an die Leitung der Darlehnskassen soll dieser Kurs als einziger mit einer Prüfung abschließen. (Vgl. D r ü s e d a u , A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.48.)



scher oder personeller Art <sup>1)</sup>, ein. <sup>2)</sup> Innerhalb dieser Fächer können jeweils einschlägige Führungsprobleme mit abgehandelt werden, woran offenbar gedacht ist. In Anbetracht der Bedeutung, die man heute generell dieser Thematik beimißt, und unter dem Gesichtspunkt, daß man von den Teilnehmern der Geschäftsführerkurse eine Beherrschung der reinen Fachkenntnisse erwarten sollte, <sup>3)</sup> halten wir es durchaus für erwägenswert, den nach den Richtlinien vorgesehenen Lehrstoff auf eine geschlossene Behandlung des Komplexes genossenschaftliche Führung in der für den Unterbau spezifischen Prägung <sup>4)</sup> und darüber hinaus auf ein praktisches Training in ausgewählten Be-

- 1) Bei letzteren empfiehlt sich eine Erörterung der Problemkreise Personalführung und Mitarbeiterausbildung unter genossenschaftsspezifischem Aspekt, d.h. eine Berücksichtigung der Notwendigkeit einer Einordnung der betrieblichen Maßnahmen in die von regionaler oder zentraler Seite hier verfolgten Ziele, um so auf eine Steigerung der Gesamteffizienz der Bildungsaktivität hinzuwirken.
- 2) Das entspricht der heute allgemein anerkannten Auffassung, daß es für die Führungskräfte nicht so sehr auf die Kenntnis der Einzelheiten, als vielmehr auf die Gesamtschau, die Fähigkeit des Denkens in Zusammenhängen und der jeweils bestmöglichen Kombination der Faktoren ankommt. Bei der Geschäftsführung von Darlehnskassen, soweit es sich nicht um die relativ wenigen großen Raiffeisenbanken handelt, spielt allerdings auch das spezielle Fachwissen in den einzelnen Arbeitsbereichen noch eine größere Rolle, da der geringe Personalstand eine Entlastung des Geschäftsführers in dieser Hinsicht kaum erlaubt. Das spricht ebenfalls für eine Erweiterung der Betriebsgrößen.
- 3) Hinzu kommen noch Anforderungen an die persönliche Qualifikation, die sich durch Schulung nur begrenzt verwirklichen lassen. (Vgl. D r a h e i m , Georg: Der Genossenschaftsleiter. Ein Beitrag zur Unternehmensführung bei Genossenschaften, in: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Beiträge zur Morphologie von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und Genossenschaften. Festschrift zum 65. Geburtstag von Reinhold Henzler. Hrsg. v. Karl A l e - w e l l , Wiesbaden 1967, S.98.)
- 4) Diese Auffassung wird indirekt auch durch den Hinweis von D ü l f e r bestätigt, daß sich besonders bei den Genossenschaften mit enger Marktverflechtung und hoher Wettbewerbsintensität die Notwendigkeit zur hauptamtlichen Leitung "nicht" - wir würden hier ein "nicht nur" vorziehen - "wegen erforderlicher Fachkenntnisse, sondern aus der veränderten Steuerungsfunktion der Unternehmensleitung, die nicht mehr von Laienkräften ausgeübt werden kann," ( D ü l f e r , E.: Strukturprobleme ..., a.a.O., S.20.) ergibt. Hier gilt also ebenfalls die Wahrnehmung der Führungsaufgaben als das entscheidende Element der Genossenschaftsleitung, auf deren Entfaltung sich auch die Schulung des Führungsnachwuchses ausrichten muß.



reichen der Unternehmensleitung auszudehnen. 1) Gerade für letzteres eignet sich die Anwendung der in neuerer Zeit vermehrt eingesetzten Methoden, "die dem Teilnehmern selbst eine bestimmte Funktion und Verantwortung bei der Durcharbeitung eines Stoffes zuweisen. Zu dieser neuen Technik gehört die Konferenz-Methode, das Rollenspiel ... und vor allem die 'Fall-Methode'". 2). Diese erweiterte Form der Ge-

- 1) In jedem Falle können mit den regionalen Geschäftsleiterlehrgängen die gerade hinsichtlich der Führungskräfte beachtlichen Vorzüge einer überbetrieblichen Schulung (Vgl. dazu F a ß b e n - d e r , Siegfried: Die Führungskräfte im Unternehmen. Gedanken zu ihrer Gliederung und ihrer überbetrieblichen Weiterbildung, Essen 1957, S.13.) wahrgenommen werden, die ja seither ein besonderes Kennzeichen der theoretischen Ausbildung im Genossenschaftssektor ist. - Wenn im übrigen die ursprüngliche Fassung der Kurse den Anforderungen des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen entspricht, dann dürfte das nicht minder für die von uns entwickelte erweiterte Lehrgangskonzeption gelten, zumal in beiden Fällen die reinen Fachkenntnisse schon in den vorgeschalteten Kursen behandelt werden. Nun ist der Besuch dieser vorbereitenden Kurse zwar als Regelfall unterstellt, jedoch nicht als unabdingbare Voraussetzung gedacht. (Nach D r ü s e d a u , A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.48.) Sofern Anwärter auf den Geschäftsführerkurs nicht die vorangehenden Stufen des Lehrgangssystems durchlaufen haben, müßte daher die Zulassung von einer adäquaten praktischen Qualifikation in den einzelnen Geschäftsbereichen abhängig gemacht werden, wenn der abschließende Kurs auch für diese Fälle sinnvoll sein und den Vorstellungen des Bundesaufsichtsamtes noch genügen soll. Erfolgt diese Teilnehmerselektion nicht, dann vermag der Lehrgang weder in der nach den Richtlinien vorgesehenen noch in der von uns vertretenen erweiterten Gestaltung Vorbildungsmängel zu beheben und das Unterrichtsziel zu erreichen. Die Lösung des Auswahlproblems erscheint bei der gegenwärtigen Struktur der Raiffeisenorganisation infolge der Autonomie noch nicht gesichert.
- 2) K o r p , A.: Vorschläge ..., a.a.O., S.8 f. Diese Methoden (Siehe dazu die näheren Beschreibungen von B l e i c h e r , Knut: Die Verwendung aktiver Lernmethoden bei der Betriebsführungsschulung, in: ZfB, 29.Jg. (1959), S.434 ff., und - nur auf ein Teilgebiet bezogen - S c h m i d t , Herbert B.: Die Fall-Methode. (Case Study Method.) Eine einführende Darstellung, Essen 1958.) halten wir für sehr geeignet, die Fähigkeit zur schrittweisen systematischen Lösung von Problemen der Praxis unter Abwägung aller für die Entscheidungsfindung relevanten Faktoren auch beim genossenschaftlichen Führungsnachwuchs zu fördern. In diesem Zusammenhang erscheint es bemerkenswert, daß im Zuge der bei den gewerblichen Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels festzustellenden Bemühungen um eine Intensivierung der Bildungsarbeit beispielsweise die Edeka-Organisation seit 1966 in ihrer Schulungsstätte Schlangenbad sogar für ihre Mitglieder bereits derartige Übungsspiele durchführt. (Vgl. F r i e a u f f , Fritz L.:

schäftsführerschulung vertreten wir gleichermaßen für den Warena-sektor. In jedem Falle wird sich eine derartige Lehrgangsgestaltung nur auf der Basis einer klaren Konzeption der Bestimmungselemente genossenschaftlicher Führung bei den Ausbildungsträgern mit Erfolg verwirklichen lassen. Damit ist die Ausgangsfragestellung, das Problem der Führung im Genossenschaftssektor speziell unter Bildungsaspekten, wieder erreicht. Im Rahmen dieser Untersuchung können dabei aber nur ausgewählte Gesichtspunkte Berücksichtigung finden. Unsere Betrachtung bezieht sich auch auf die ehren- oder nebenamtlichen Kräfte, soweit sie Führungsfunktionen ausüben. <sup>1)</sup>

Die Anforderungen, die heute generell an die Führungskräfte der Wirtschaft gestellt werden - so insbesondere Selbständigkeit, Fähigkeit zum Analysieren, Disponieren und Entscheiden sowie Beherrschung der Sozialtechniken - <sup>2)</sup>, haben für die leitenden Mitarbeiter im ländlichen Genossenschaftswesen - je nach Position mit unterschiedlichen Nuancen - ebenfalls Geltung, also insbesondere für die hauptamtlichen Geschäftsführer im Unterbau, <sup>3)</sup> auf die sich der Begriff Genossenschaftsmanager in einer wertfreien Bedeutung <sup>4)</sup> anwenden läßt und

---

Leitbild: Der "aggressive" Unternehmer. Wachsende Investitionen für die "Bildung", in: Der Volkswirt, 21.Jg. (1967), S.204 ff.) Bei den noch zu behandelnden zentralen Geschäftsführerkursen des DRV finden sich ebenfalls Ansätze in dieser Richtung.

- 1) Wir beschränken uns hier in der Diktion im wesentlichen auf die Geschäftsleiter als in der Regel maßgebliche Führungsträger; soweit der Vorstand selbst diese Funktion ausfüllt, gelten für ihn die weiteren Darlegungen analog.
- 2) So S c h l e y e r , Hanns Martin: Die Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft. Anforderungen der Praxis, Stuttgart - Berlin - Köln - Mainz 1965, S.21 ff.; siehe außerdem V o ß - s c h m i d t , Theo: Führungskräfte und Führungsnachwuchs in den Konsumgenossenschaften, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, a.a.O., S.164; hinsichtlich der Führungsproblematik im Unternehmen generell sei verwiesen auf die interessante Arbeit von P ö h l - m a n n , G.: Der Prozeß ..., a.a.O., die auch umfangreiche Literaturangaben enthält, und auf F a ß b e n d e r , S.: Die Führungskräfte ..., a.a.O.
- 3) Vgl. dazu auch die interessante Studie von D r a h e i m , G.: Der Genossenschaftsleiter, a.a.O., S.85 ff.
- 4) Manager bedeutet hier in Anlehnung an R ü h l e von L i - l i e n s t e r n verantwortliche angestellte Führungskraft eines Unternehmens. (Vgl. dazu R ü h l e von L i l i e n -

die mit den folgenden Ausführungen besonders akzentuiert sein sollen. Entsprechend der in jüngster Zeit bei der Raiffeisenorganisation festzustellenden Aktivierung wird heute von den Geschäftsführern der ländlichen Genossenschaften innerhalb des ihnen verfügbaren Aktionsraumes <sup>1)</sup> unter anderem Initiative, dynamisches Denken und rasche Anpassungsfähigkeit erwartet. <sup>2)</sup> Man legt insgesamt großen Wert auf unternehmerische Fähigkeiten. <sup>3)</sup> Sie bedürfen jedoch einer besonderen Ausprägung, von der in dieser Arbeit nur die hier relevanten Gesichtspunkte herausgegriffen seien. <sup>4)</sup> Grundsätzlich wird

---

stern, H.: Bildung ..., a.a.O., S.101.) Der erweiterte Begriff Genossenschaftsmanager soll dabei zusätzlich nicht nur eine Kennzeichnung des Tätigkeitsbereiches, sondern auch eine Bestimmung der spezifischen Einsicht - implizite des Bewußtseins des Förderungsauftrages - (Das betont Kleinhaus, J.: Bankenaufsicht ..., a.a.O., S.85.) umfassen, die von den Geschäftsführern der Genossenschaften im Idealfall erwartet wird, sich aber nicht immer erreichen läßt.

- 1) Dieser wird u.a. durch das Ausmaß der Marktverflechtung der Genossenschaften bestimmt. Er ist in der Regel bei den Raiffeisenbanken größer als bei den häufig stärker in den Verbund einbezogenen Waren-genossenschaften. Es muß daher fallweise differenziert werden.
- 2) Vgl. auch - hinsichtlich der spezifisch landwirtschaftlichen Selbsthilfeunternehmen - Henzler, Reinhold: Ländliche Genossenschaften und gemeinsamer Markt. Auszug aus einem in Oldenburg gehaltenen Vortrag, in: Raiff.-Rundschau, 15.Jg. (1961), S.347, und Schachtschabel, H.G.: Die Genossenschaft ..., a.a.O., S.319. Diese Forderungen erscheinen auch in Hinsicht auf eine bewegliche und individuelle Betreuung der Mitglieder als einem bedeutsamen Teil des Förderungsauftrages - sie wirkt sich letztlich auf die interne Kooperation und damit auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Genossenschaft wieder positiv aus - wichtig, denn hier wird gerade seitens der Landwirte Kritik geübt. (Vgl. Spoo.: Der Bauer ..., a.a.O., S.490.)
- 3) So u.a. Sonnemann, Th.: Ansprache, a.a.O., S.95; siehe außerdem - ohne Bezugnahme auf eine Sparte - Albrecht, G.: Die soziale Funktion ..., a.a.O., S.233 f., und Henzler, Reinhold: Marktintegration und Genossenschaften, in: ZgGenW, Bd.12 (1962), S.37 f.
- 4) Wir verweisen im übrigen auf die Ausführungen von Back, J.M.: Genossenschaftsgeist ..., a.a.O., S.158 ff.; die hier entwickelten Gedanken werden allerdings von Schumacher stärker mit allgemein unternehmerischem Akzent versehen. (Vgl. Schumacher, C.: Geplante Ausbildung ..., a.a.O., S.120 ff.) Mit Albrecht ist zu betonen, daß eine unternehmerische Haltung nicht einer erwerbswirtschaftlichen Einstellung gleichgesetzt werden darf (Vgl. Albrecht, G.: Die soziale Funktion ..., a.a.O., S.233.) und insoweit dem genossenschaftlichen Auftrag nicht widerspricht.

eine unternehmerische Betätigung im Rahmen der Führung von Genossenschaften durch den Grundauftrag als Maxime bestimmt. Seine optimale Erfüllung bedingt die Verfolgung zweier scheinbar divergierender Ziele: der bestmöglichen Förderung der Mitgliederwirtschaften einerseits und der Stärkung der Leistungsfähigkeit der Genossenschaftsunternehmung andererseits. Sicher fällt die Verbindung beider Aufgaben nicht leicht <sup>1)</sup> und an dem Grad ihrer Harmonisierung mag die besondere genossenschaftlich-unternehmerische Leistung eines Geschäftsführers zu erkennen sein; auf der anderen Seite wird dieses Problem aber dadurch erleichtert, daß eine hohe Intensität der Mitgliederförderung ohne einen wirtschaftlich leistungsfähigen Genossenschaftsbetrieb undenkbar ist; daher kommt es in erster Linie darauf an, die Genossenschaft durch eine dynamische und zugleich verbundorientierte Unternehmenspolitik auszubauen und - soweit sie direkt im Wettbewerb steht - ihre Position im Markt zu verstärken, <sup>2)</sup> um so eine wirksame Erfüllung des Förderungsauftrages zu ermöglichen. Unter diesem Aspekt erscheint die beschriebene Konfliktsituation des Genossenschaftsmanagers zwar nicht behoben, jedoch erleichtert. <sup>3)</sup> Das Vorstehende macht es außerdem erklärlich, daß man sich - wie eben angemerkt - heute aufgrund der Wettbewerbsverschärfung und des Engpasses an hauptamtlichen Mitarbeitern in erster Linie darum be-

- 
- 1) So insbesondere D r a h e i m , G.: Die Genossenschaft ..., a.a.O., S.101; D r a h e i m unterstrich diese Auffassung ebenso in seinem Vortrag über das Thema "Probleme des Genossenschafts-Managers" gelegentlich der Klausurtagung des Erlanger Genossenschaftsinstituts am 8.5.1964 auf der Bettenburg bei Hofheim in Unterfranken; siehe auch - weitgehend nach diesem Referat gestaltet - ders.: Der Genossenschaftsleiter, a.a.O., S.86 ff.
  - 2) Das betont auch S c h u m a c h e r , C.: Geplante Ausbildung ..., a.a.O., S.122 f. - Diese Betonung der Intensivierung der ökonomischen Leistungsfähigkeit erscheint auch deshalb vertretbar, da sich vielfach erst ex post feststellen läßt, ob eine Maßnahme, die der unmittelbaren Förderung der Mitglieder dienen sollte, diesen Zweck tatsächlich erfüllte, oder ob nicht dadurch die Wirtschaftskraft der Genossenschaft und damit ihre Förderungsmöglichkeit beeinträchtigt wurde, so daß die betreffende Entscheidung letztlich für die Mitglieder nicht vorteilhaft war. Damit soll einer ausschließlichen Stärkung der Genossenschaftsunternehmung unter Vernachlässigung des Grundauftrages nicht das Wort geredet werden.
  - 3) Auch andere Teilnehmer der genannten Klausurtagung am 8.5.1964 gaben zu bedenken, daß sich in der Praxis das von D r a h e i m theoretisch herausgearbeitete Problem nicht in dieser pointierten Art stellt.



müht, fachlich qualifizierte Führungskräfte heranzubilden und dabei zunächst eine dadurch erzwungene Einschränkung der Gesinnungsformung in Kauf nimmt. <sup>1)</sup> Um aber einer allmählichen Entartung des ländlichen Genossenschaftswesens bereits von der Schulungsarbeit her entgegenzuwirken, erscheint es doch nötig, im Bewußtsein der leitenden Mitarbeiter den Förderungsauftrag zu verankern. <sup>2)</sup> Dafür empfehlen sich nicht Apelle an Ethik und Gefühl, sondern eine sachliche Darlegung der Wesensmerkmale und Aufgaben der Genossenschaftsorganisation und der sich daraus ableitenden Bestimmungsgründe für die Entscheidungsfindung der genossenschaftlichen Führungskräfte.

Eine weitere Modifizierung unternehmerischen Wirkens in der Genossenschaft ist durch die Funktionsweise der genossenschaftlichen Verbundkooperation in ihren verschiedenen Ausprägungen bedingt. Zunächst wird die Führungsfunktion des Geschäftsleiters durch die - ohnedies als immanente Expansionsbegrenzung relevante - Bindung der Genossenschaft an die Trägerwirtschaften erschwert. Das gilt besonders für die landwirtschaftliche Integralgenossenschaft. Dabei muß einmal die ökonomische Tätigkeit der Mitglieder mit der Geschäftspolitik der Genossenschaft laufend koordiniert werden; <sup>3)</sup> außerdem bewirkt die hier notwendige Funktionsübertragung von den Trägern auf das Selbsthilfeunternehmen <sup>4)</sup>, daß der Geschäftsführer infolge des damit geänderten

---

1) Das wurde ebenfalls auf der vorgenannten Veranstaltung zum Ausdruck gebracht; (Siehe außerdem D r a h e i m , G.: Der Genossenschaftsleiter, a.a.O., S.95 ff.) die Diskussionsredner betonten, daß man heute zu Kompromissen genötigt sei, da es nur ausnahmsweise gelinge, Mitarbeiter heranzuziehen, die neben ihrem beruflichen Können auch genossenschaftliche Gesinnung aufweisen; gegenwärtig komme es vor allem darauf an, geeignete Fachkräfte für die Geschäftsführerpositionen zu erhalten. Die Gewinnung spezifischer Genossenschaftsmanager, die beide Anforderungen erfüllen, bleibe eine Zukunftsaufgabe. D r a h e i m verkannte diese praxisbedingte Notwendigkeit nicht, betonte aber, daß hier als Ausgleich das Laienelement in den Organen zur verstärkten Wahrnehmung der Kontrollfunktion aktiviert werden müßte.

2) Siehe A s c h h o f f , G.: Agrarpolitik ..., a.a.O., S.119 f.

3) Vgl. D r a h e i m , G.: Unternehmerische Marktausrichtung ..., a.a.O., S.27.

4) Vgl. J ä g e r , W.: Neue Formen ..., a.a.O., S.96 f.



Steuerungszusammenhangs.<sup>1)</sup> nicht nur für die Genossenschaft, sondern weitgehend auch für die Mitglieder selbst die unternehmerischen Entscheidungen zu treffen und damit ein erhöhtes Maß an Verantwortung zu tragen hat.<sup>2)</sup> Das gilt aber lediglich für die einstufige Integration im Unterbau mit nur schwachen Bindungen an den Überbau. Mit dem Ausbau der höherstufigen Kooperation bis hin zur vertikalen mehrdimensionalen Verbundintegration verbindet sich je nach Intensitätsgrad ebenso wie bei den Mitgliederwirtschaften eine Produktionsausgliederung von den Primärgenossenschaften auf die Verbundspitzen,<sup>3)</sup> die hier die Führungsrolle übernehmen, was eine mehr oder minder spürbare Einschränkung der Entscheidungsfreiheit der Primärgenossenschaften, eine Art Filialisierung,<sup>4)</sup> bedingt.<sup>5)</sup> "Je enger die funktionelle Kooperation zwischen Zentralgenossenschaft und Einzelgenossenschaften und - verbunden damit - je größer die unternehmerische Eignung der zentralgenossenschaftlichen Leitung, um so weniger ausgeprägt können die unternehmerischen Züge der Leiter von Einzelgenossenschaften sein."<sup>6)</sup> Das

- 
- 1) Nach B o e t t c h e r , E.: Die Funktion ..., a.a.O., S.51.
  - 2) Eine erfolgreiche Genossenschaftsführung setzt allerdings unter diesen Umständen ausreichende Handlungsfreiheit voraus. (Siehe D r a h e i m , G.: Unternehmerische Marktausrichtung ..., a.a.O., S.29; speziell für die Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels betont das auch D i e d e r i c h s , E.-H.: Autonomie ..., a.a.O., S.27 f.)
  - 3) Eine Funktionsausgliederung, wie sie hier im Genossenschaftssektor erfolgt, wird heute ähnlich auch für erwerbswirtschaftliche Kleinbetriebe in Betracht gezogen. (Vgl. dazu R ü h l e von L i l i e n s t e r n , Hans: Was ist Unternehmensführung? Wo liegt die Grenze zwischen Rat und Entscheidung?, in: Junge Wirtschaft, 15.Jg. (1967), S.166 f.)
  - 4) Befürwortet von S o n n e m a n n , Th.: Genossenschaftskonzentration ..., a.a.O., S.40.
  - 5) H e n z l e r tritt klar für diese Führungsstellung der Verbundspitze und die notwendige Anpassung der beteiligten Gliedgebilde, speziell der Primärgenossenschaften, ein. (Vgl. H e n z l e r , Reinhold: Der Genossenschaftsverbund und die Verbundführung, in: ZgGenW, Bd.14 (1964), S.444 f., ders.: Genossenschaftsplanung ..., a.a.O., S.145, sowie ders.: Zukunftsgerichtete Genossenschaften, a.a.O., S.84; im gleichen Sinne auch T h i m m , H.U.: Kann und soll die Genossenschaft ..., a.a.O., S.52 u. 54.)
  - 6) H e n z l e r , Reinhold: Die Genossenschaftsunternehmung und der Genossenschaftsverbund, in: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik, a.a.O., S.287. Das tangiert nicht zuletzt die

bedeutet also eine Entlastung der letzteren, die damit die Möglichkeit haben, sich mehr den innerbetrieblichen Problemen der von ihnen geführten Genossenschaften und ebenso der Betreuung und Anleitung der Mitglieder zu widmen. Insgesamt bestehen also für den Genossenschaftsmanager im Unterbau - und modifiziert auch in höherstufigen Institutionen - durch die Bindung an die Mitgliederwirtschaften und die Einordnung in den Stufenverbund zusätzliche Bedingungen, die von den Führungskräften erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen nicht oder - in Anbetracht der neuerdings zu verzeichnenden Kooperationsneigung - nur in geringerem Maße zu beachten sind. Diese Zusammenhänge bedürfen auch der Berücksichtigung im Bildungswesen. So erscheint es wichtig, daß bei der Schulung der Führungskräfte für die Primärgenossenschaften die unterschiedliche Bedeutung des Unternehmerischen innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche mit beachtet wird; unter Umständen ist dabei zu erwägen, gerade bei der Ausbildung der Geschäftsführer im Warenausgang eine Differenzierung nach Genossenschaftsarten mit vergleichbarer Verbundintensität vorzunehmen. <sup>1)</sup> Darüber hinaus bedarf es hier allgemein der Förderung einer ausgeprägten Verbundbereitschaft.

Nach den vielfältigen Anzeichen in dieser Richtung geschlossen, ist die "Idee der Kooperation ..., auch außerhalb des genossenschaftlichen Lagers, noch nie so lebendig gewesen wie jetzt." <sup>2)</sup> Da sich im Genossenschaftssektor seit jeher eine mehr oder minder intensive Zusammenarbeit der Gliedgebilde vollzieht, sollten daraus nicht zuletzt für die Führungskräfte auf allen Ebenen des Stufenbaus ein Vorsprung und damit eine günstigere Position in diesem Bereich gegenüber den übrigen Wirtschaftsgruppen abzuleiten sein. Ähnliches gilt in innerbetrieblicher Hinsicht. Man vertritt heute zunehmend die Auffassung, daß für ein modernes Management nicht mehr die auto-

---

Planung der Primärgenossenschaften, die ebenfalls mit den Vorhaben der Verbundführung abzustimmen ist, was ein enges wechselseitiges Zusammenwirken zwischen der Spitze und den beteiligten Betrieben erfordert.

- 1) Das würde eine gezielte Selektion der Teilnehmer der einzelnen Ausbildungsvorhaben erfordern. Zur Erleichterung der Durchführung einer derartigen spezialisierten Schulung bietet sich - entsprechende horizontale Kooperationsbereitschaft vorausgesetzt - eine regionale Arbeitsteilung an.
- 2) D r a h e i m , G.: Ansprache, a.a.O., S.21.

ritäre, sondern die vor allem in den USA bereits verbreitete und in der Bildungsarbeit sehr geförderte kooperative Führung kennzeichnend und notwendig ist, die durch Delegation von Verantwortung und Teamarbeit bestimmt wird. <sup>1)</sup> Entsprechende Folgerungen können auch für die Führung genossenschaftlicher Unternehmungen Anwendung finden. <sup>2)</sup> Dabei dürften die Erfahrungen der Genossenschaftsleiter auf dem Gebiet der freiwilligen Kooperation im Verbund einer Einführung oder weiteren Vervollständigung eines derartigen Führungsstils förderlich sein. Es empfiehlt sich daher für die Schulungsarbeit, auch in dieser Richtung zu wirken.

Wir greifen nun den ursprünglichen Gedankengang über die Zielsetzung der Mitarbeiterausbildung wieder auf. Während in den Leitbildern und Richtlinien die nach den Vorstellungen der Raiffeisenorganisation bei der Grundausbildung und Fortbildung zu verfolgenden Schulungsaufgaben nach Fachgebieten aufgeführt sind, fehlen derartige Anhaltspunkte für die continued education - also die Ergänzung und Ausweitung des Wissensstandes der einzelnen Mitarbeiter in den verschiedenen genossenschaftlichen Positionen -, die in jüngster Zeit gerade hinsichtlich der leitenden Kräfte besonders betont wird. <sup>3)</sup>

- 
- 1) Vgl. dazu u.a. R ü h l e von L i l l i e n s t e r n , H.: Bildung ..., a.a.O., S.33 ff., sowie S c h l e y e r , H.M.: Die Ausbildung ..., a.a.O., S.29, und M a y e r , Arthur: Kooperation als Führungsprinzip, in: Die betriebliche Personalführung im Wandel der gesellschaftlichen Struktur, Essen 1965, S.15 ff.; hier werden auf S.20 insbesondere die Vorteile der kooperativen Führung für die innerbetriebliche Schulung des Führungsnachwuchses betont; siehe schließlich auch S c h a l l , Wolfgang: Führung - in Armee und Wirtschaft. Kernstück: Delegation von Verantwortung, in: Der Arbeitgeber, 18.Jg. (1966), S.719 ff.
- 2) Das entspräche der Forderung von F ü r s t e n b e r g nach "Bemühung um einen zeitgemäßen Führungsstil, der sich die Aktivierung aller in der Genossenschaft vorhandenen Talente als Aufgabe setzt." (F ü r s t e n b e r g , F.: Die Förderung ..., a.a.O., S.41. (Hervorhebung im Original hier nicht berücksichtigt.)) Im übrigen wurde dieser kooperative Führungsstil auf dem Raiffeisentag 1965 nachdrücklich für den molkereigenossenschaftlichen Sektor vertreten. (Siehe H a r t l , Stephan: Dynamische Wirtschaftsführung in der praktischen Molkereiwirtschaft, in: Raiffeisentag 1965, S.41.)
- 3) Vgl. D r ü s e d a u , A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.50 f., und ders.: Die Zeit ..., a.a.O., S.3.

Hier ist eine Festlegung von Richtlinien auch kaum möglich, da sich die Weiterbildung zu einem großen Teil auf die jeweils aktuellen und insoweit nicht ex ante und auf längere Dauer konkret bestimmbar Ziele auszurichten hat. Eine zumindest indikative Steuerung von der Organisationsführung aus mit dem Ziel einer Koordination der Schwerpunkte entsprechend den struktur- und prozessbedingten Weiterbildungserfordernissen erübrigt sich damit aber keineswegs; vor allem bedarf es einer den an der Spitze getroffenen Entscheidungen entsprechenden Bildungsausrichtung, um auf diesem Weg einmal den Führungskräften - das gilt ebenso hinsichtlich der ehren- und nebenamtlich Tätigen und umfaßt nicht ausschließlich die Schulung - gerade in Bereichen mit geringem Integrationsgrad die verbundpolitischen Vorhaben nahezubringen und so eine projektkonforme Mitwirkung des Unterbaus zu induzieren, zum anderen - davon wird nicht nur die Weiterbildung betroffen -, um die für die verfolgten Intentionen erforderliche Mitarbeiterzahl und -qualifikation zu gewährleisten.

Die für den Unterbau vorgenommenen Bildungsinvestitionen führen nur dann zu Erfolgen, wenn sie mit Auswahl, Einsatz und weiterer beruflicher Förderung <sup>1)</sup> der betreffenden Mitarbeiter koordiniert werden. Besonders wichtig ist dies für die Heranbildung der Führungskräfte, <sup>2)</sup> nicht zuletzt bei speziell dafür ausgearbeiteten Schulungsprogrammen. Dabei sprechen die Verlagerung von Führungsfunktionen auf Verbände und Zentralen, die Verbundplanung sowie die überbetriebliche Wahrnehmung der theoretischen Ausbildung dafür, die Personalpolitik unter Mitwirkung der übergeordneten genossenschaftlichen Institutionen zu gestalten, also auf diesem Gebiet ebenfalls die Verbundkooperation zu verstärken. <sup>3)</sup>

Die Bedeutung der Ausbildung neben- oder ehrenamtlich tätiger Rechner nimmt heute mit fortschreitendem Übergang auf hauptberufliche Leitung ständig ab. Wir halten daher ihre Intensivierung, wie sie K a t h e vorschlägt, <sup>4)</sup> nicht mehr für sinnvoll und treten demge-

---

1) Dabei ist nicht zuletzt eine adäquate Bezahlung wichtig. (Siehe D r ü s e d a u , A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.52.)

2) Mit dem Besuch der vorgesehenen Fortbildungskurse soll noch kein Anrecht auf die Übernahme höherer Positionen verbunden sein. (Vgl. ebenda, S.47 f.)

3) Siehe auch H e n z l e r , R.: Zukunftsgerichtete Genossenschaften, a.a.O., S.84.

4) Vgl. K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.142 f.



genüber für eine verstärkte Konzentration bei den Primärgenossenschaften mit weiterer Ausdehnung der hauptamtlichen Geschäftsleitung ein.

Für die Ausbildung der in Vorstand und Aufsichtsrat Tätigen gilt das nicht. Hier bedarf es gerade als Ausgleich zur unerläßlichen Stärkung des hauptberuflichen Elements eher einer Intensivierung, sofern "nur eine echte Synthese der Gruppe von hauptamtlich tätigen Geschäftsführern und der ehrenamtlichen Organe das richtige Mittel ist, um zu wirksamer Tätigkeit zu kommen." <sup>1)</sup> Unter diesem Aspekt gewinnt die "zeitgemäße Schulung und Unterweisung gerade der ehrenamtlichen Kräfte ... angesichts ... des immer schwieriger werdenden Geschäftsbetriebes besondere Bedeutung. Ihr Ziel muß sein, das früher leichtere, ja selbstverständliche harmonische Verhältnis zwischen Vorstandschaft, Aufsichtsrat und Rechner auch unter den grundlegend gewandelten Verhältnissen der hauptamtlichen Geschäftsführung ... zu bewahren und zu erhalten." <sup>2)</sup> dabei geht es nicht "um ein Koordinieren der geschäftlichen Leistungen mit der 'geistig-sittlichen Förderung'" <sup>3)</sup>, sondern um die Verhinderung möglicher Kommerzialisierungstendenzen in der Geschäftsleitung durch fachlich qualifizierte und sich der Erfordernisse und Grenzen ihres Auftrags bewußte Organmitglieder, also um eine genossenschaftlich-ökonomische Funktion. Die Mängel, die hier festgestellt werden, <sup>4)</sup> zeigen die Notwendigkeit einer verstärkten Schulung deutlich auf, ganz abgesehen von der in diesem Bereich

- 
- 1) Westermann, Harry: Freiheit und Verantwortung als Grundwerte im Genossenschaftsrecht, in: Raiffeisentag 1962, S.38.
  - 2) Ausführungen von K. Groll in seinem Rechenschaftsbericht auf dem 67. Verbandstag des Bayerischen Raiffeisenverbandes, abgedruckt in Bayerische Raiffeisentagung 1966, in: Bayer. Raiff.blatt, 70.Jg. (1966), S.420; vgl. auch Waide-lich, W.: Schulung ..., a.a.O., S.35, und Andlau, Graf Christian von: Geistige Investitionen sichern die Zukunft. Bildungsarbeit für Verwaltungsmitglieder, in: Raiff.-Rundschau, 19.Jg. (1967), S.354.
  - 3) Schöck, Gerhard: "Die Willigkeit zum Ehrenamt". Lebendiges Vorbild und Verantwortung in der "Wirtschaftsdemokratie Genossenschaft", in: Raiff.-Rundschau, 17.Jg. (1965), S.195.
  - 4) So Richter, H.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen ..., a.a.O., S.180.



ebenfalls empfehlenswerten Heranbildung von Nachwuchskräften. <sup>1)</sup> Der besonderen Organisationsstruktur der ländlichen Genossenschaften entsprechend erfordert dabei die Ausbildung der ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder aufgrund ihrer Doppelfunktion als Führungs- und Kontrollorgane <sup>2)</sup> vorläufig eine stärkere Vertiefung als die der Aufsichtsräte. Es sind hier in jedem Falle nicht nur eine Aufklärung über die nach Gesetz und Satzung sowie unter Berücksichtigung des Entwicklungsstandes der Raiffeisenorganisation diesen Gremien zukommenden Aufgaben <sup>3)</sup> und eine Vermittlung der dafür nötigen Kenntnisse wichtig, sondern ebenso auch eine Herausarbeitung der besonderen Bedingungen und Anforderungen bei den einzelnen Genossenschaftsarten, was im übrigen für eine nach vergleichbaren Gruppen getrennte Unterrichtung spricht. Hier liegt unverändert ein sehr umfangreicher Bildungsbedarf vor, der sich nur bei einem in späterer

- 
- 1) Vgl. H e n z l e r , R.: Zukunftgerichtete Genossenschaften, a.a.O., S.86. Gerade die aus den Ergebnissen der für den DRV erstellten Auftragsuntersuchung zu entnehmende kritische Genossenschaftseinstellung der jungen Landwirte sollte dabei positiv genutzt werden, (Vgl. S p o o .: Der Bauer ..., a.a.O., S.492.) indem man den befähigten unter ihnen nach vorbereitender Schulung die Chance eröffnet, durch eine Tätigkeit in den Organisationen ihre Konzeption von einer Genossenschaftsaktivierung mit den realen Möglichkeiten zu konfrontieren und in dem sich daraus abzeichnenden Rahmen ihrerseits zur Modernisierung und Leistungssteigerung der kooperativen Selbsthilfeunternehmung beizutragen.
  - 2) Wir halten nach wie vor daran fest, daß gerade bei hauptamtlich geleiteten Genossenschaften infolge der fachlichen Überlegenheit der Geschäftsführer einerseits und dem wachsenden Schwierigkeitsgrad der Geschäftstätigkeit andererseits auch für die ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder die Kontrolle im Vordergrund steht, während die dem Vorstand zugedachte unternehmerische Funktion (Siehe H e n z l e r , R.: Die Genossenschaftsunternehmung ..., a.a.O., S.288 f., und auch T i l l m a n n , Hugo: Die drei Wirkungskreise des Vorstandes, in: Bayer. Raiff.blatt, 71.Jg. (1967), S.62 f.) bei ihnen zurücktritt, da sie zunehmend vom Geschäftsleiter wahrgenommen wird.
  - 3) T r e s c h e r stellt für den Konsumgenossenschaftlichen Sektor gerade in bezug auf die Gegenwartserfordernisse die Notwendigkeit einer stärkeren Beteiligung an der längerfristigen Unternehmensplanung durch den Aufsichtsrat - in der Raiffeisenorganisation betreffe das derzeit noch ehrenamtliche Vorstände und Aufsichtsräte in abgestufter Kompetenz - heraus, (Vgl. T r e s c h e r , K.: Der Aufsichtsrat ..., a.a.O., S.25 f.) was nur zu unterstreichen ist, im übrigen aber unsere These von der unternehmerischen Vorrangstellung des Geschäftsleiters nicht widerlegt, da dieser hierbei ebenfalls in der Regel die führende Position einnehmen wird.

Zeit denkbaren Übergang auf ausschließlich hauptamtliche Besetzung des Vorstandes vermindert; <sup>1)</sup> zudem würde dadurch eine klare Abgrenzung der Kompetenzen für die Funktionen Führung und Kontrolle zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ermöglicht. <sup>2)</sup> Die erfolgversprechendste Lösung wäre also eine erhebliche Bedarfsreduzierung an Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern durch einschneidende Konzentration im Unterbau, d.h. durch die Errichtung von Großgenossenschaften; rein quantitativ gesehen müßte dieses Problem folglich vom Ökonomischen her durch organisatorisch-strukturelle Veränderungen angegangen werden; dann dürfte auch eine qualitative Anhebung der Ausbildung leichter zu realisieren sein. Vorerst zeigen sich nur begrenzte Fortschritte in dieser Richtung.

In Anbetracht der wachsenden Anforderungen an die Genossenschaften versteht es sich von selbst, daß man neben der Schulung um einen Ausbau der Aufklärung und Beratung der Mitarbeiter bemüht ist. Das Hauptinteresse richtet sich hier wiederum auf die Förderung der betriebsorganisatorischen Rationalisierung, wobei Fragen der Datenverarbeitung immer stärker in den Vordergrund treten. <sup>3)</sup> Darüber hinaus bedarf es aber im Interesse der Leistungssteigerung des genossenschaftlichen Stufenverbundes einer regen Erläuterung der Aufgaben und Erfordernisse, die zur Verwirklichung der an der Spitze getroffenen Entscheidungen von den Primärgenossenschaften zu erfüllen sind; dazu gehört insbesondere eine kompromißlose, mit eventuellen traditionalistischen und ideologischen Rücksichten ohne beschönigende Zugeständnisse brechende unmißverständliche Darlegung und Forcierung der im Unterbau notwendigen durchgreifenden Konzentration, gegebenen-

---

1) Die dadurch möglichen Einsparungen bei der Ausbildung ehrenamtlicher Kräfte dürften aber infolge der dann erforderlichen Ausweitung der Schulung von Berufsgenossenschaftlern wieder kompensiert werden, so daß sich hier eher eine Verlagerung abzeichnet; zudem bedarf es dann einer intensivierten Schulung der Aufsichtsratsmitglieder, wenn es zu einer wirksamen konstruktiven Ausübung der in diesem Organ konzentrierten Kontrollfunktion kommen soll. (Vgl. auch D r a h e i m , G.: Der Genossenschaftsleiter, a.a.O., S.98.)

2) Siehe D i e d e r i c h s , E.-H.: Autonomie ..., a.a.O., S.39.

3) Vgl. dazu JDRV 1965, S.30 f.

falls unter Einsatz wirtschaftlichen Nachdrucks seitens der Zentralen. Speziell im Warenssektor erscheint schließlich gerade unter dem Aspekt der Erleichterung der als problematisch erkannten landwirtschaftlichen Mitglieberberatung durch die Genossenschaften ihnen gegenüber eine qualifizierte agrarökonomische Instruktions- und Aufklärungstätigkeit angebracht. Insgesamt gesehen wird sich ein wesentlicher Teil der Bildungsaktivität in der Raiffeisenorganisation künftig ebenso wie bisher auf die Mitarbeiter im Unterbau richten müssen.

## 2. Bemerkenswerte Neuansätze einer Ausdehnung der Bildungsziele für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralen

Ein besonderes Merkmal der schon beschriebenen Entwicklungsphasen stellt die verhältnismäßig geringe Beachtung der Ausbildung von Mitarbeitern für den Mittel- und Oberbau, von den Revisoren abgesehen, dar. Es ist bezeichnend für die gegenwärtige Erneuerungs- und Intensivierungsperiode, daß nun auch hier einige bemerkenswerte Initiativen vorliegen, und entspricht im übrigen der wachsenden Bedeutung der Verbände und Zentralgeschäftsanstalten. Gleichwohl erscheint noch keine hinreichende Lösung der sich auf diesem Gebiet stellenden Aufgaben gefunden, obwohl die Regional- und Zentralinstitute schon aufgrund ihrer Größe die Voraussetzungen für eine moderne Bildungs- und Personalpolitik, wie man sie heute in der Wirtschaft für notwendig hält, aufweisen <sup>1)</sup> und zum anderen in Anbetracht ihrer Führungsstellung gegenüber dem Unterbau erwarten lassen sollten, daß sie dabei richtungweisend vorgehen, nicht zuletzt durch eine enge horizontale und vertikale - zwischen Mittel- und Oberbau - Koordination und Kooperation. Nach derzeitiger Sachlage kann davon noch nicht ohne erhebliche Einschränkungen die Rede sein.

Bereits hinsichtlich einer nach Funktionsgruppen ausgefächerten Bedarfsermittlung treten Schwächen zutage. Weder aus der Literatur,

---

1) Gerade auf sie lassen sich daher die von Fürstenberg dargelegten Anforderungen an eine systematische Nachwuchsförderung übertragen. (Siehe Fürstenberg, F.: Die Förderung ..., a.a.O., S.35 ff.)

noch an Hand eigener Umfragen <sup>1)</sup> ergeben sich hier bemerkenswerte Ansätze - die Revisoren wiederum ausgenommen; für sie wurde in Umfrage 1966 ein jährlicher Nachwuchsbedarf angegeben, der mit der durchschnittlichen Teilnehmerzahl der Prüferlehrgänge in den letzten Jahren - etwa 60 - annähernd übereinstimmt und damit bei etwa 6 bis 5 v.H. des nach 1960 jeweils ausgewiesenen Revisorenbestandes liegt, <sup>2)</sup> so daß schon hier festgestellt werden kann, daß demnach die Zahl der mit diesen Kursen erfaßten Prüfungsdienstanwälter gegenwärtig der effektiven Nachfrage zumindest annähernd entspricht. <sup>3)</sup> Weitere vergleichbare Hinweise für andere Mitarbeitergruppen finden sich nicht. Wenn künftig die unternehmerische Planung in der Raiffeisenorganisation stärker an Bedeutung gewinnen soll, dann müssen

- 1) In Umfrage 1966 wurden beispielsweise nur von zwei Regionalorganisationen Angaben über den Mitarbeiterbedarf für Verband und Zentralgeschäftsstellen ausgewiesen, allerdings nur ganz global und ohne jegliche Differenzierung. Daraus lassen sich keine weiteren Schätzungen ableiten. Obgleich in Betracht zu ziehen ist, daß man bewußt eine quantitative Auskunfterteilung darüber umging, besteht kaum Anlaß, die obige Aussage zurückzunehmen, zumal in der eben zitierten Erhebung die direkte Frage nach der Vornahme einer Bedarfsfeststellung negativ beantwortet wurde, von einer Ausnahme abgesehen; auch den gelegentlich eines Informationsbesuches bei den Zentralstellen der bayerischen Raiffeisenorganisation in München am 10./11. Dezember 1964 mit leitenden Herren geführten Gesprächen waren keine gegenteiligen Hinweise zu entnehmen.
- 2) Nach den Bestandsausweisen in JDRV 1960 ff.
- 3) Aus der in den Quellen genannten jährlichen Fluktuation von 10 v.H. (So S c h m i d t , Ferdinand: Korreferat zum Vortrag von S c h u m a c h e r , Carl: Geplante Ausbildung genossenschaftlicher Leiter, in: Fünfte Internationale ... Tagung Hamburg 1966, a.a.O., S.135.) - gemeint ist hier wohl eine Abgangsquote oder auch Negativfluktuation - (Vgl. JDRV 1966, S.30.) läßt sich dieser Schluß allerdings nicht quantitativ nachweisen, da zwar jeweils in JDRV der entsprechende Zugang gegenübergestellt wird, woraus man jedoch den sich aus einer Fluktuationsdifferenz und zusätzlich erforderlichen Kräften zusammensetzenden Nettobedarf an Prüfern nicht entnehmen kann, der den nötigen eigenen Ausbildungsumfang determiniert. S c h m i d t deutet hier lediglich an, daß künftig noch eine Zunahme der Prüferschulung zu erwarten ist. Im übrigen erscheint die Abwanderungsquote im Vergleich zu dem mit gleicher Höhe angegebenen Rechnernachwuchsbedarf nicht ungewöhnlich hoch, wobei noch hinzukommt, daß der größere Teil der in den letzten Jahren ausgeschiedenen Prüfer in der Organisation verblieb und meist zu Primärgenossenschaften überwechselte. (Vgl. dazu JDRV 1964, S.34 f., JDRV 1965, S.29, und JDRV 1966, S.30.)



auch im Mittel- und Oberbau Bedarf, Ausbildung und Einsatz der benötigten Mitarbeiter dabei mit einbezogen werden.

Während für den Unterbau ein gutgegliedertes Schulungsschema vorliegt, zeigt das für die Regional- und Zentralorganisationen in Tabelle 42 ausgewiesene Arbeitsprogramm noch recht fragmentarische Züge. Für die Lehrlingsausbildung in den Zentralgeschäftsanstalten ist keine besondere Regelung vorgesehen. Hier können die beschriebenen Leitbilder als Richtschnur dienen. Gerade in den Geld- und Warenzentralen bieten sich aufgrund der differenzierten Betriebs- und Geschäftsstruktur günstigere Möglichkeiten für eine systematische praktische Unterweisung der Lehrlinge als bei den Primärgenossenschaften.

Für die Fort- und Weiterbildung enthält das System nur in drei speziellen Funktionsbereichen überbetriebliche Schulungsmaßnahmen. Im rein fachlich-exekutiven bis hin zum unteren Führungssektor <sup>1)</sup> ist das aufgrund der in den Regional- und Zentralinstitutionen eher als im Unterbau realisierbaren betrieblich-theoretischen Schulung verständlich, zumal hier die skizzierten Richtlinien - den Geschäftsführerkurs ausgenommen - für die Fortbildung geeigneter Mitarbeiter ebenfalls als Gestaltungsvorlage dienen können, jedoch unter stofflichem Zuschnitt der Lehrfächer auf die spezifischen Bedingungen der jeweiligen Unternehmung. <sup>2)</sup> Die erforderlichen inner- oder überbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen lassen sich bedarfsweise planen. Demgegenüber plädieren wir aber für eine differenziertere Systemprojektierung im Bereich der als dringlich nachgewiesenen qualifizierten Ausbildung mittlerer und oberer Führungskräfte <sup>3)</sup>.

- 
- 1) Darunter verstehen wir entsprechend der Definition des Wuppertaler Kreises "Träger von Aufgaben mit begrenztem Verantwortungsbereich, in der Regel ohne Untergebene mit Führungsbefugnis" (Zitiert nach F a ß b e n d e r, Siegfried: Die Weiterbildung mittlerer Führungskräfte, Frankfurt a.M. 1962, S.8.)
  - 2) In Anbetracht der technischen Rationalisierungsmöglichkeiten bei den Zentralkassen bedarf es dabei eventuell bereits einer Aufspaltung der Richtlinien für den Kreditsektor entsprechend der erwähnten Zweiteilung des Berufsbildes in die Sparten Bankkaufmann und Banktechniker.
  - 3) Nach der Abgrenzung des Wuppertaler Kreises bezeichnen wir erstere als Träger eines speziellen Auftrages mit umfassendem Verantwortungsbereich, letztere - unmittelbar unter dem Spitzenmanagement stehend - als Träger eines allgemeinen Auftrages bei der Verfolgung der vorgegebenen Unternehmenspolitik. (Vgl. F a ß b e n d e r, S.: Die Weiterbildung ..., a.a.O., S.8.)



Unter den wenigen im dargestellten System enthaltenen Schulungsvorhaben für den Mittel- und Oberbau nimmt die Ausbildung der Prüfungskräfte einen wichtigen Platz ein. Die Notwendigkeit zu intensiver Prüferschulung ergibt sich aufgrund des Nachwuchsbedarfs und der hohen Anforderungen an die fachliche Qualifikation, die sich gegenüber der vorangegangenen Periode durch das Betriebsgrößenwachstum, die Intensivierung der Kreditprüfung bei den Darlehnskassen und die verstärkte Inanspruchnahme der Revisoren als Betriebsberater weiter erhöhten. <sup>1)</sup> Man sieht darin jedoch keinen Anlaß, neue Wege zu beschreiten, und hält an der überkommenen Verbindung der vorwiegend praktischen Unterweisung im Mittelbau, die keiner einheitlichen Programmierung unterliegt, mit einem abschließenden theoretischen Lehrgang auf Bundesebene fest, <sup>2)</sup> obwohl sich eine einheitliche straffe Planung des Ausbildungsverlaufs einschließlich gemeinsamer Mindestvorbildungsanforderungen <sup>3)</sup> günstig auswirken würde, namentlich im Interesse der Vermeidung von größeren Qualifikationsunterschieden. <sup>4)</sup> Ganz abgesehen von einer Durchführungsplanung bedarf es einer näheren Bestimmung der hier zu verfolgenden Ausbildungsziele, wie sie für den Unterbau in Form der genannten Leitbilder und Richtlinien als einer Art von speziellen Anforderungstypen in Ansätzen vorliegt.

Für die Fortbildung geeigneter Revisoren zur Ablegung des Wirtschaftsprüferexamens ist zu Recht keine genossenschaftseigene Schulungsmaßnahme angesetzt, sondern nur eine weitgehende Unterstützung der Kandidaten bei der Vorbereitung durch Freistellung und finanziel-

---

1) Vgl. JDRV 1966, S.30.

2) Nach Auskunft des DRV vom 27. Juli 1966. Dem Verbandsbericht für 1965 zufolge wurde zwar erneut eine nicht näher beschriebene Umgestaltung des traditionellen Verbandsprüferlehrgangs wegen der hohen Teilnehmerzahl erwogen, (Vgl. JDRV 1965, S.29 f.) doch steht die Verwirklichung noch aus.

3) Selbst für diese wichtige Mitarbeitergruppe weichen die Vorbildungsbedingungen bei den einzelnen Verbänden voneinander ab. (Nach Umfrage 1966.) Aufgrund der Anforderungen des Prüferberufs in fachlicher und persönlicher Hinsicht halten wir es für angemessen, hier neben einer abgeschlossenen kaufmännischen Lehre zumindest die Mittlere Reife zu verlangen, wie es etwa die Hälfte der Verbände vorschreibt.

4) Das ist auch für den Erfolg des abschließenden zentralen Lehrgangs von Bedeutung.

le Hilfe empfohlen. 1) An der periodischen Weiterbildung der gehobenen Prüfungskräfte mittels der in zweijährigem Abstand zu veranstaltenden Vortragszyklen hält man fest.

Eine beachtliche Initiative stellt die Einbeziehung der Rationalisierungsfachkräfte von Verbänden und Zentralen in das Ausbildungsprogramm dar. Bedingt durch die schon in den 50er Jahren zunehmende Bedeutung betriebswirtschaftlicher Probleme wird nun seit 1960 auch eine systematische Schulung der für diesen Arbeitsbereich vorgesehenen Mitarbeiter 2) und seit 1963 zusätzlich eine spezielle Ausbildung auf dem Gebiet der Datenverarbeitung verfolgt.

Als eine der bedeutsamsten Neuerungen in dieser Phase darf die Inangriffnahme der Ausbildung von leitenden Mitarbeitern für den Mittel- und Oberbau gelten. Die Führungsanforderungen in Regional- und Zentralinstitutionen sind infolge der mehr oder minder stark gegliederten Abstufung der leitenden Funktionsebenen ungleich stärker differenziert als bei den Primärgenossenschaften und unterscheiden sich jeweils im Spitzenmanagement graduell erheblich von denen an die Geschäftsleiter im Unterbau. Da sich im übrigen jedoch hinsichtlich der Wesensmerkmale genossenschaftlicher Führung weitgehende Parallelen innerhalb des föderalistischen Stufenbaus ergeben, darf hier auf die entsprechenden Darlegungen bezüglich der Primärgenossenschaften verwiesen werden, die nur in einigen Punkten der Ergänzung oder Abwandlung bedürfen. Infolge der Trennung von geschäftlichen und sogenannten ideellen Funktionen 3) auf regionaler und zentraler Ebene

---

1) Siehe dazu S c h m i d t , Ferdinand: Die Vorbereitung auf das Wirtschaftsprüfer-Examen, in: Fünfter Vortragszyklus 1965, S.52 ff.

2) Die dafür entwickelten Lehrgänge sind nicht eindeutig zu bestimmen; da es sich hier jedoch im wesentlichen um die Schulung von Nachwuchskräften handelt, (Nach JDRV 1965, S.32.) sollen sie der Fortbildung zugeordnet werden.

3) Der Begriff ideell erscheint uns mißverständlich. Wir ziehen es vor, allgemein von Ergänzungsfunktionen nichtwirtschaftender Art zu sprechen. Sie umfassen bei den Verbänden heute u.a. Prüfung, Schulung, Interessenvertretung und Betriebsberatung. Es ist noch nicht abzusehen, ob diese Aufgabenstruktur der Verbände künftig erhalten bleibt oder noch erweitert wird, oder ob man in der Raiffeisenorganisation die Verbandstätigkeit auf die Prüfung und eventuell die Schulung reduziert und die anderen Funktionen den

stellt sich das Führungsproblem, wie es allgemein für Unternehmungen angedeutet wurde, besonders im ersteren Sektor, da "die - im Vergleich zu den Einzelgenossenschaften - in einem größeren und riskanteren Markt mit einem umfangreicheren und komplizierteren Leistungsprogramm domizilierenden Zentralgenossenschaften in besonderem Maße einer unternehmerisch qualifizierten Leitung" <sup>1)</sup> bedürfen. Das gilt vor allem auch in Hinsicht auf die Führungsfunktion der Wirtschaftszentralen im Verbund. <sup>2)</sup> Diese stellt jedoch zusätzliche genossenschaftsspezifische Anforderungen an das Management. Einmal ist hier ebenfalls aufgrund des Förderungsauftrags eine ständige Abwägung zwischen Verbund- und Trägerinteressen notwendig, zum anderen verbindet sich gerade im Funktionalverbund, wie er im Raiffeisensektor noch immer vielfach vorliegt, mit der Führung durch die Zentralen insofern eine weitere Schwierigkeit, als die an der Spitze getroffenen Entscheidungen gegenüber den nachgeordneten Wirtschaftseinheiten primär nur durch entsprechende Aufklärung und Überzeugung, also im Wege der Bildung, durchgesetzt werden können. <sup>3)</sup> Mit zunehmender Integrationsintensität und damit Einschränkung der Autonomie der Untergliederungen wachsen zwar die Einflußmöglichkeiten von oben her, gleichzeitig allerdings auch - analog zum einstufigen Verbund im Un-

---

in der bisherigen Unternehmensgruppierung fortgeführten bzw. konzentrierten Wirtschaftszentralen oder aber - ähnlich wie bei den Konsumgenossenschaften an der Organisationsspitze - besonderen gemeinsamen Gesellschaften im Mittel- und Oberbau überträgt. Hinweise aus der Praxis deuten allerdings vorerst darauf hin, daß vor allem im Hinblick auf einen möglichen Wegfall des Anschlußzwangs die Attraktivität der Verbände durch eine Erweiterung ihrer Aufgaben erhöht werden soll, was einer Untermauerung der gegenwärtigen Struktur gleichkommt.

1) H e n z l e r , Reinhold: Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung, in: ZfB, 33.Jg. (1963), S.133.

2) "Die Anforderungen, denen die Leitungsinstanz eines genossenschaftlichen Verbunds entsprechen soll, unterscheiden sich, soweit es sich um die unternehmerische Qualifikation handelt, nicht von den Voraussetzungen, die vom dispositiven Faktor eines erwerbswirtschaftlichen Verbunds ... zu erfüllen sind. Deutlich tritt dies bei der in allen Verbundgebilden erkennbaren Tendenz zu einer zunehmenden Verwissenschaftlichung der Führung, namentlich unter Verwendung mathematischer, psychologischer und soziologischer Verfahrensweisen zum Zwecke der Prognose und der langfristigen Unternehmungsplanung zutage" (ders.: Der Genossenschaftsverbund ..., a.a.O., S.443 f.).

3) Vgl. dazu auch P f ü l l e r , R.: Der Genossenschaftsverbund, a.a.O., S.122 f.

terbau - die Schwierigkeit und Verantwortung für die Leitung der betreffenden Zentralen. Die Dispositionsmöglichkeiten der jeweiligen Verbundführung sind aber selbst bei straffer vertikaler Integration überdies noch durch die notwendige Kooperation und Koordination innerhalb der Gesamtorganisation, insbesondere mit den Verbänden, <sup>1)</sup> begrenzt. Das bedeutet unter anderem, daß die indikative <sup>2)</sup> oder - soweit realisierbar - imperative Einzelplanung der Verbunde mit einer Gesamtplanung auf Verbandsebene abzustimmen ist. Diese notwendige organisationsinterne Zusammenarbeit sollte - wie schon angedeutet - gerade das Management von Regional- und Zentralinstitutionen auch innerbetrieblich zu einem kooperativen Führungsstil veranlassen, zumal bei diesen heute die Führung zumeist in Händen mehrerer Spitzenkräfte liegt und in Teilfunktionen auf nachgeordnete qualifizierte Mitarbeiter delegiert ist, <sup>3)</sup> so daß sich die Teamarbeit geradezu anbietet. <sup>4)</sup>

- 
- 1) Vgl. P f ü l l e r , R.: Der Genossenschaftsverbund, a.a.O., S.123.
  - 2) Wir stimmen B o e t t c h e r in der Auffassung zu, daß zumindest die "indikative Planung notwendiger Bestandteil der Führung im Genossenschaftswesen ist" ( B o e t t c h e r , E.: Planung ..., a.a.O., S.36; siehe außerdem D r a h e i m , G.: Grundprobleme ..., a.a.O., S.32 f.), in die auch das Bildungswesen einbezogen werden muß.
  - 3) Vgl. auch P f ü l l e r , R.: Der Genossenschaftsverbund, a.a.O., S.121.
  - 4) Neuerdings stößt dieser unter dem Begriff Harzburger Modell bekannt gewordene kooperative - nicht ganz korrekt auch als demokratisch bezeichnete - Führungsstil in der Tat auch bei der Raiffeisenorganisation auf Interesse. Insbesondere werden die Möglichkeiten seiner Einführung in den Primär-genossenschaften bei ausreichendem Personalbestand - es ist hier schon von Betrieben mit 5 und mehr Mitarbeitern die Rede - als günstig befunden und entsprechende praktische Konsequenzen befürwortet. (Vgl. dazu S c h e u t e n , Rolf: Das "Harzburger Modell" auch für Genossenschaften? Neuer Stil verlangt "Führung im Mitarbeiter-Verhältnis", in: Raiff.-Rundschau, 20.Jg. (1968), S.7 f.) Ebenso läßt sich eine Anwendung für Regional- und Zentralinstitutionen vertreten. In diesem Zusammenhang sei vermerkt, daß man bei der Oberösterreichischen Warenvermittlung reg. Gen. m.b.H. auf diesen kooperativen Führungsstil in jüngster Zeit großen Wert legt und dabei der Harzburger Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft entsprechende Schulungsaufgaben überträgt. Die Wirkung auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens wird sehr positiv beurteilt. (Vgl. dazu die Ausführungen von S t e i n w e i s , Wilhelm: Rundgesprächsbeiträge, in: Das Harzburger Modell in der Praxis.



Diese zusätzlichen Anforderungen an die leitenden Mitarbeiter gerade bei Zentralen weisen hinreichend nach, daß hier eine planvolle Führungskräfteausbildung nicht weniger dringlich ist als in anderen Wirtschaftsbereichen. Deshalb verdient die in der gegenwärtigen Phase vorgenommene Einbeziehung dieses Aufgabenbereiches in das Bildungswesen der Raiffeisenorganisation Beachtung. Es dürfte sich dabei aber erst um Ansätze handeln, da man sich bislang auf die Verfolgung einer einheitlichen theoretischen Fort- und Weiterbildung von Führungsnachwuchskräften beschränkt. <sup>1)</sup> Die hier beabsichtigte integrierte Erfassung der verschiedenen Sparten des ländlichen Genossenschaftswesens einschließlich der Verbände mit dem Ziel der Vermittlung oder Vertiefung einer Einsicht in die wechselseitigen Zusammenhänge, also einer Gesamtschau, <sup>2)</sup> vermag den Anforderungen einer systematischen Nachwuchsvorsorge für die leitenden Positionen allein nicht zu genügen. Demzufolge empfiehlt sich in diesem Bereich nachdrücklich ein wirksamer Ausbau der Bildungskonzeption. Das betrifft vorrangig die bei der bisherigen überbetrieblichen Schulungsarbeit kaum berücksichtigten Wirtschaftszentralen, auf die wir uns bei den weiteren Ausführungen primär beziehen, nicht so sehr die Verbände, da sie aufgrund ihrer erwähnten nichtwirtschaftenden Ergänzungsfunktionen, die häufig über das genossenschaftlich-ökonomische hinaus beispielsweise auch in berufsständisch-gesellschaftliche Gebiete hineinreichen, eine Sonderstellung einnehmen und zudem in An-

---

Rundgespräch über die Erfahrungen mit dem neuen Führungsstil in der Wirtschaft. Hrsg. v. Reinhard H ö h n , Bad Harzburg 1967, S.19, 25 f., 35, 41 f. u. 55 f.)

- 1) D r ü s e d a u zog zwar zunächst in Erwägung, die für den Unterbau vorgesehenen Geschäftsführerlehrgänge auf Bundesebene auch zur Schulung qualifizierter Kräfte von regionalen oder zentralen Institutionen heranzuziehen, (Vgl. D r ü s e d a u , A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.50, sowie ders.: Bildung ..., a.a.O., S.42.) doch gewann diese Möglichkeit bis heute nach den vorliegenden Informationen keine beachtliche Bedeutung. Die genannten Kurse erscheinen zudem für diesen Zweck nicht sonderlich geeignet, da sie zu sehr auf die Bedürfnisse der Geschäftsleiter von Einzelgenossenschaften zugeschnitten sind.
- 2) Nach der Formulierung von W a i d e l i c h liegt hier die Zielsetzung zugrunde, "in der Spitzenausbildung zusammenzufassen, zu integrieren und Brücken zu schlagen zwischen den Teilen des Ganzen und es damit als solches wieder zur unmittelbaren Anschauung zu bringen." (W a i d e l i c h , W.: Schulung ..., a.a.O., S.38.)



betracht der dominierenden Revision ihren Führungsnachwuchs größtenteils auf der Basis der verhältnismäßig weit entwickelten Prüferschulung gewinnen können. So erscheint es primär für die Wirtschaftszentralen im Interesse der Heranbildung eines ausreichenden Reservoirs an befähigten Mitarbeitern für mittlere Führungsfunktionen, aus deren Reihen dann je nach Eignung die vakanten oberen Führungsstellen zu besetzen sind, daher zunächst notwendig, geeignete interne und externe Nachwuchskräfte - in Hinblick auf die wachsende Bedeutung der wissenschaftlichen Unternehmensführung kommen dafür insbesondere auch Hochschulabsolventen in Betracht - durch spezielle, zweckmäßigerweise nach den Bedingungen der nur in wenige große Gruppen eingeteilten Genossenschaftszentralen <sup>1)</sup> differenzierte und mit fortschreitendem Verlauf des Entscheidungstraining betonende Ausbildungsprogramme <sup>2)</sup> für den Einsatz in mittleren Führungspositionen vorzubereiten, wobei sich als Ausbildungsabschluß jeweils ein gemeinsames überspartliches Seminar eignet. <sup>3)</sup> Darüber hinaus muß durch Laufbahnplanung für die weitere Förderung der gewonnenen Nachwuchskräfte bei entsprechender Eignung Sorge getragen werden. Spezifische Fortbildungsmaßnahmen sind aber hier nicht mehr notwendig; die erforderliche Ausdehnung und Vertiefung der Kenntnisse und Fähigkeiten dieser Mitarbeiter kann auf Weiterbildungsbasis erfolgen; allenfalls mag es ausschließlich für designierte Anwärter auf höhere und höchste Führungsstellen zweckmäßig sein, ein für alle Geschäftsbereiche und für die Verbände zuständiges Spitzenfortbildungsseminar zu entwickeln, das sich vorrangig mit aktuellen und grundsätzlichen genossenschaftspolitischen Fragen sowie mit Führungsproblemen im Management bei Regional- und Zentralinstituten zu befassen hätte.

- 1) Eine zu starke Spezialisierung würde sich infolge der bei der Schulung von leitenden Mitarbeitern im Vordergrund stehenden Notwendigkeit der Erfassung von Zusammenhängen und der spezifischen Führungsprobleme nicht empfehlen.
- 2) Hier sei als Beispiel auf das Trainee-Programm der Konsumgenossenschaftsorganisation hingewiesen. (Vgl. dazu V o ß - s c h m i d t , Th.: Führungskräfte ..., a.a.O., S.170, und S c h u m a c h e r , C.: Geplante Ausbildung ..., a.a.O., S.126.)
- 3) Aufgrund der gegenwärtigen Strukturmerkmale der Raiffeisenorganisation ist dabei vorerst auch eine Einbeziehung des Führungsnachwuchses der Verbände vertretbar und in Anbetracht der ausgeführten und von dem der Zentralen im außerwirtschaftenden Bereich nicht eindeutig abgegrenzten Tätigkeitsfeld der Verbände kaum zu umgehen, will man nicht eine verbandsspezifische Führungsausbildung entwickeln.

Die jüngste Erweiterung in der Skala der Bildungsziele erfolgte mit der Berücksichtigung der continued education von leitenden Mitarbeitern. Nachdem auf dem Raiffeisentag 1963 eine noch sehr allgemein gehaltene Anregung in dieser Richtung gegeben worden war, <sup>1)</sup> verfolgt man nun seit 1966 eine weiterführende überspartliche Schulung der bereits in der Organisation nach der beschriebenen Zielvorstellung ausgebildeten Führungsnachwuchskräfte, <sup>2)</sup> also überwiegend jüngerer Mitarbeiter in leitenden Positionen von Primärgenossenschaften, Verbänden und Zentralen. Gegenüber einer so globalen Ausrichtung der Weiterbildung gelten die gleichen Bedenken und Anregungen wie hinsichtlich der eben erläuterten Nachwuchsschulung. Neben dem derart konzipierten Weiterbildungsseminar <sup>3)</sup> sind keine vergleichbaren Veranstaltungen vorgesehen. Unter diesen Umständen bedarf es, wenngleich wir gegenwärtig den Aufbau einer systematischen Führungsnachwuchsschulung für dringlich halten, doch auch einer Ausgestaltung der systematischen Weiterbildung nachgeordneter leitender Mitarbeiter von Regional- und Zentralinstituten. Dabei ist in Erwägung zu ziehen, die zu entwickelnden eigenen Maßnahmen auf die Behandlung der Führungsthematik in genossenschaftsspezifischer Sicht zu beschränken und hier je nach Spartenbezug der Themen und Funktionsebene der zu erfassenden Kräfte die Entscheidung über ein nach Geschäftsbereichen getrenntes oder simultanes Vorgehen zu treffen, <sup>4)</sup> im übrigen aber die Erörterung der allgemeinen Führungsproblematik externen Spezialinstituten zu übertragen. <sup>5)</sup>

In diesem Zusammenhang ist noch das Problem einer Weiterbildung des Spitzenmanagements im ländlichen Genossenschaftswesen anzuschneiden. Wenn heute in der Literatur ebenso wie in der Praxis eine angemessene Weiterbildung auch der Spitzenkräfte der Wirtschaft als notwendig

---

1) Vgl. Dr ü s e d a u , A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.50 f.

2) Nach JDRV 1966, S.33.

3) Siehe Tabelle 43.

4) Je geringer der Spartenbezug der anstehenden Probleme und je höherstufig die Führungsfunktion der weiterzubildenden Mitarbeiter sind, um so mehr bietet sich eine simultane Schulung an.

5) Die erwähnte Delegation von Schulungsaufgaben durch die Oberösterreichische Warenvermittlung reg. Gen. m.b.H. an die Harzburger Führungsakademie zeigt eine derartige Möglichkeit auf.

gilt, so gibt es keine Gründe, den Genossenschaftssektor davon auszunehmen. Allenfalls kann die Auffassung vertreten werden, daß diese Aufgabe hier nicht so dringlich ist, da die ständige Zusammenarbeit der Spitzenkräfte im Mittel- und Oberbau bereits einen weiterbildenden Effekt aufweist, der außerhalb des Genossenschaftssektors zumindest nicht in gleichem Maße gegeben ist. Soweit die sonstigen organisationsinternen und die sich dem Einzelnen bietenden individuellen Weiterbildungsmöglichkeiten nicht genügen, müssen für eine zusätzliche Schulung eigene Wege ermittelt werden, die in Niveau und Gestaltung den hier gestellten hohen Anforderungen angemessen sind. Auch dabei dürfte je nach aktueller Thematik eine Heranziehung externer Träger nicht zu umgehen sein.

Hier sei ein Problemkreis eingefügt, dem mit dem Ausbau des genossenschaftlichen Bildungswesens wachsende Bedeutung zukommt, der sich aber infolge seiner Sonderstellung nicht direkt in die bisher behandelten Bereiche einordnen läßt: die Ausbildung der Ausbilder. Dabei geht es sowohl um die hauptamtlich im Unterrichtswesen der Raiffeisenorganisation tätigen Mitarbeiter wie um die nur nebenamtlich mitwirkenden Praktiker. Hinsichtlich der ersteren Gruppe sind Anzeichen dafür zu erkennen, daß die Weiterbildung der mit der Leitung der regionalen Schulungsarbeit betrauten Kräfte künftig unter Beibehaltung des bisher üblichen und als zumindest indikativer Koordinationsfaktor angesichts der Bildungsautonomie des Mittelbaus nicht ganz unbedeutenden Erfahrungsaustausches <sup>1)</sup> mehr im Wege einer systematischen Unterweisung über jeweils anstehende oder grundsätzliche wirtschaftspädagogische Probleme unter Berücksichtigung des ländlichen Genossenschaftssektors erfolgen soll. Dies könnte sich nicht zuletzt positiv auf eine moderne Gestaltung und auch eine weitere Angleichung der Maßnahmen im Mittelbau auswirken. Nicht minder wichtig erscheint das erstmals in dieser Periode zum Ausdruck gebrachte Bestreben nach einer pädagogischen Unterrichtung speziell der bei der zentralen Schulungstätigkeit mitwirkenden Praktiker. <sup>2)</sup> Diese Aufgabe muß insofern besonders beachtet werden, da einerseits die qualifizierten

---

1) Grundsätzlich auch befürwortet von Friedrich, A.: Personalpolitik ..., a.a.O., S.117.

2) Vgl. Drüsedau, A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.51, sowie ders.: Die Zeit ..., a.a.O., S.3.

Kräfte von Verbänden und Wirtschaftszentralen in der Schulungsarbeit nicht zu entbehren sind, <sup>1)</sup> während andererseits selbst hervorragende fachliche oder Führungskompetenz erfahrungsgemäß nicht zwangsläufig mit der Fähigkeit gepaart sind, das eigene Wissen und Können verständlich weiterzugeben. Auf diesem Bildungssektor steht man allerdings noch am Anfang. Die im regionalen Schulungswesen nebenamtlich tätigen Kräfte wurden noch nicht einbezogen. In Hinsicht auf gegebenenfalls unterschiedliche Lehranforderungen erscheint es erwägenswert, die pädagogische Anleitung der Praktiker je nach ihrem Einsatz in der Schulungsarbeit des Mittel- oder Oberbaus getrennt vorzunehmen.

Die Notwendigkeit einer qualitativen und quantitativen Einordnung der Mitarbeiterschulung in ein zielbewußt gestaltetes Personalwesen steht auch hinsichtlich der Zentralen und ebenso der Verbände außer Zweifel, wobei es im Hinblick auf die Verwirklichung einer künftigen Gesamtplanung für die ländliche Genossenschaftsorganisation oder sektoraler Verbundprojektierungen zusätzlich einer dem angepaßten Ausrichtung der einzelwirtschaftlichen Dispositionen bedarf. Nur im Falle eines damit abgestimmten Zuschnitts der Bildungsaktivität lassen die hier eingesetzten Investitionen Erfolge erwarten. Demnach liegt gerade auf Gebieten mit überbetrieblicher Schulung - das betrifft namentlich die Führungsnachwuchsvorsorge - ein ausgeprägtes Koordinations- und Kooperationserfordernis vor. Schon das Eigeninteresse der beteiligten Unternehmungen sollte auf diese Verbundintensivierung hinwirken, selbst wenn es sich um bislang sehr eigenständige Gebilde handelt und vorerst noch keine repräsentativen Anhaltspunkte dafür bestehen, daß man bemüht ist, den beschriebenen Anforderungen in geeigneter Weise Rechnung zu tragen.

### III. Verbreitung der Genossenschaftsidee in Entwicklungsländern als neue Zielsetzung

Das Bildungswesen der Raiffeisenorganisation erfuhr zu Beginn der gegenwärtigen Phase durch die Berücksichtigung von Bildungsaufgaben

---

1) Siehe auch die in Tabelle 32 wiedergegebene Lehrkörperzusammensetzung der Genossenschaftsschulen, die ein klares Übergewicht der Praktiker zeigt.



für Entwicklungsländer <sup>1)</sup> eine beachtliche Ausweitung. <sup>2)</sup> Dieser Sektor umfaßt sowohl die Ausbildung von Genossenschaftsexperten für eine beratende Tätigkeit in Entwicklungsstaaten als auch die Schulung von genossenschaftlichen Fach- und Führungskräften aus diesen Ländern in der Bundesrepublik. <sup>3)</sup> Es ist dabei hervorzuheben, daß man in beiden Bereichen bereits eine Durchführung von Ausbildungsprogrammen verfolgt, wogegen das hinsichtlich der eigenen Mitarbeiter noch aussteht. Die Raiffeisenorganisation hat sich hier einem umfangreichen Aufgabengebiet zugewandt, dessen differenzierte Problematik sich einer Behandlung im Rahmen der vorliegenden Arbeit entzieht. <sup>4)</sup> Das beträchtliche Ausmaß dieses neuen Wirkungsbereiches erfordert in den meisten Fällen eine Kooperation mit externen Trägerorganisationen unter staatlicher Unterstützung; <sup>5)</sup> letztere halten wir für unerläßlich, da der ländliche Genossenschaftssektor hier eine uneigennützig, seine finanziellen Möglichkeiten übersteigende Leistung für die aus öffentlichen Mitteln gemeinhin geförderte Entwicklungshilfe erbringt. Das Hauptinteresse beansprucht gegenwärtig die Fortbildung qualifizierter Genossenschaftspraktiker aus solchen Ländern, <sup>6)</sup> das augenscheinlich schwierigste Gebiet des Gesamtkomplexes. Für den Erfolg der Bemühungen - nur er rechtfertigt die hohen Kosten einer derartigen Auslandsschulung - ist es besonders wichtig, daß bei den Teilnehmern die erforderlichen fachlichen Min-

- 
- 1) Dieser Bereich wird hier gesondert behandelt, da er sich hinsichtlich des zu erfassenden Personenkreises keiner der bisher unterschiedenen Objektgruppen sinnvoll zuordnen läßt.
  - 2) Vgl. JDRV 1959, S.25, und K l u s a k , Gustav: Organisationsprobleme der Raiffeisengenossenschaften, in: Mayschossers Gespräche 1960, S.23 f.
  - 3) Vgl. JDRV 1962, S.30 f., und S c h i f f g e n , Werner: Raiffeisens Beitrag, in: ZfgK, 18.Jg. (1965), S.846.
  - 4) Es mag hier deshalb genügen, einige einschlägige Veröffentlichungen zu nennen, so u.a. Genossenschaftsförderung in Entwicklungsländern. Bericht über eine deutsche Tagung vom 9. bis 12. März 1964. Mit einer Zusammenfassung von Hans-H. M ü n k n e r . Hrsg. Deutsche Stiftung für Entwicklungsländer, Berlin - Bonn 1964, sowie S c h i f f g e n , W.: Raiffeisens Beitrag, a.a.O., S.846 f., und ders.: Raiffeisen in der Entwicklungshilfe, in: ZfgK, 19.Jg. (1966), S.561 f.
  - 5) Vgl. unten, S.510.
  - 6) Nach K l u s a k , G.: Bericht ... 1965, a.a.O., S.41.



destvoraussetzungen <sup>1)</sup>, ausreichende Sprachkenntnisse sowie der zweckmäßige Einsatz nach der Schulung gewährleistet sind. <sup>2)</sup> Ausmaß und Vielschichtigkeit dieses Wirkungsfeldes lassen es im übrigen verständlich erscheinen, daß weder seitens des ländlichen Genossenschaftswesens noch von den anderen Trägerinstitutionen bislang detaillierte Planungen für eine systematischere Gestaltung des künftigen Vorgehens entwickelt wurden. Die Aufgabenfülle zwingt aber nach unserem Dafürhalten zu einer Auswahl regionaler Schwerpunkte mit Ländern, in denen sich annähernd homogene Schulungsbedingungen bieten und die zu eigener konstruktiver Mitarbeit bereit sind, sowie zu einer individuell auf die jeweiligen genossenschaftlichen Verhältnisse abgestimmten und für die beteiligten Träger gemeinsamen Projektierung der Maßnahmen; außerdem bedarf es einer Ergänzung dieser genossenschaftlichen Schulungsarbeit durch anschließende Beratung in den betreffenden Staaten. <sup>3)</sup>

#### IV. Partielle Anhebung der Bildungsintentionen für Außenstehende

Im Bereich der Bildungsziele für Außenstehende sind nur graduelle Veränderungen zu erkennen. Im wesentlichen handelt es sich um Erweiterungs- oder Intensivierungstendenzen von unterschiedlicher Gewichtung. So zeigt sich - namentlich im kreditgenossenschaftlichen Sektor - insbesondere auf dem Gebiet der genossenschaftlichen Aufklärung der breiten Öffentlichkeit eine Tendenz zur Verstärkung der Aktivität. <sup>4)</sup>

Aus unseren eigenen Ermittlungen ergibt sich, daß für die Zukunft kein einheitlich abgestimmtes Vorgehen geplant wird. Soweit überhaupt berichtet, zieht man teils eine Steigerung der Bildungsakti-

---

1) In der Regel sollten nur maßgebende erfahrene Führungskräfte in Betracht kommen.

2) Siehe auch S c h i f f e n , W.: Raiffeisens Beitrag, a.a.O., S.847, sowie ders.: Raiffeisen ..., a.a.O., S.562.

3) Vgl. auch ders.: Raiffeisen ..., a.a.O., S.562.

4) Als Indiz dafür darf die merklich gesteigerte Behandlung dieser Thematik in der ländlichen Genossenschaftspressen und speziell bei den Mayschossers Gesprächen - auf einzelne Zitate sei hier verzichtet - gelten. Die Abgrenzung gegenüber der Werbung verwischt sich hier allerdings.

vität für die Jugend <sup>1)</sup>, teils eine Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit <sup>2)</sup> in Betracht. <sup>3)</sup> Diese Uneinheitlichkeit veranlaßt wohl zur Kritik, die aber insoweit auf eine Grenze stößt, als sich hier infolge der verbreiteten Abhängigkeit von anderen als Medien fungierenden Institutionen - z.B. Schulen oder Rundfunk- und Fernsehanstalten - nur beschränkte Möglichkeiten für eine koordinierte Gestaltung bieten. Innerhalb des jeweils verbleibenden Aktionsrahmens aber läßt eine gemeinsam abgestimmte Planung und Durchführung der Maßnahmen <sup>4)</sup> größere Erfolge erwarten als eine mehr punktuelle autonome Handhabung der einzelnen Träger. <sup>5)</sup> Da sich bei der Gestaltung der Bildungsarbeit in diesem Bereich nach den vorliegenden Quellenaussagen keine wesentlichen Neuerungen zeigen, bedarf es keiner gesonderten Würdigung im Zuge der Behandlung der Maßnahmen. Es kann auf die entsprechenden Darlegungen zum ersten Nachkriegsabschnitt verwiesen werden.

### C. Organisation des Bildungswesens

Die Organisationsstruktur des Bildungswesens zeigt in der gegenwärtigen Phase erste bemerkenswerte Ansätze für eine künftige Neugestaltung in funktioneller und institutioneller Hinsicht. Die erreichte Verdichtung erlaubt es - entgegen der teilweise bereits bis zur vertikalen Trägerintegration gesteigerten Kooperationsvertiefung im geschäftlichen Bereich - derzeit aber noch nicht, von einem straffen Bildungsverbund zu sprechen. Wenn die bei der vorausgegan-

- 
- 1) Nach Mitteilung des DRV vom 16.8.1967 soll dabei künftig eine verstärkte Zusammenarbeit mit den Heimvolkshochschulen erfolgen.
  - 2) Beim DRV sind nach Auskunft vom 28.7.1966 auf diesem Gebiet neue Initiativen vorgesehen, die aber nicht näher präzisiert wurden.
  - 3) Aufgrund der Ergebnisse aus der Umfrage 1966.
  - 4) Vgl. dazu auch die grundsätzlichen Ausführungen von W e n d t , H.: Aspekte ..., a.a.O., S.106. Wir gehen mit ihm jedoch nicht einig in der an dieser Stelle vorgenommenen Zuordnung der Öffentlichkeitsarbeit als einer "neuen Aufgabe des genossenschaftlichen Förderungsauftrages" (Zitat im Original kursiv gedruckt.), denn dieser ist seinem Wesen nach nur auf die Mitgliederwirtschaften bezogen.
  - 5) Die als Vorteil bezeichnete Verteilung der einzelnen Funktionen auf den Stufenbau (Vgl. JDRV 1966, S.24.) kann beibehalten werden; Änderungen sind nur in Form einer stärkeren Verlagerung der Leitungskompetenz nach oben nötig.

genen Behandlung der Zielsetzungen und Aufgaben skizzierte Intensivierung realisiert werden soll, muß als Vorbedingung ein festgefügtter Organisationsaufbau in der Bildungsarbeit geschaffen werden, namentlich durch eine Zentralisation von Führungskompetenzen und eine anschließende Delegation klar abgegrenzter Bildungsaufgaben von oben nach unten, denn einer der wesentlichsten Hemmungsfaktoren für das Bildungswesen des Raiffeisensektors besteht seit jeher in dem Organisationsprinzip der dezentralen Autonomie. Die Lösung dieses Kernproblems - sei es durch eine auf das Bildungswesen beschränkte oder generelle integrale Zusammenfügung der Untergliederungen im Wege freiwilliger Bindung zu einem sektoral ausgefächerten kooperationsintensiven Gesamtverbund mit konzernähnlichen übergeordneten Steuerungsmöglichkeiten, wofür wir aber bis zur Stunde allenfalls auf Teilgebieten weitere Chancen sehen, oder im Rahmen der vom Genossenschaftsprinzip vorgegebenen Grenzen durch eine vorläufig noch wenig wahrscheinliche Zustimmung zu einem völligen strukturellen Organisationsumbruch in Form der Bildung eines genossenschaftlichen Großkonzerns <sup>1)</sup> mit entsprechenden Lenkungscompetenzen an der Spitze - <sup>2)</sup> stellt den Schlüssel für die erfolgreiche Fortentwicklung in dem hier skizzierten Wirkungsbereich dar.

#### I. Graduelle Modifizierung der bisherigen Aufgabenstruktur bei den Primär-genossenschaften

In der von den Einzelgenossenschaften wahrgenommenen Bildungsarbeit sind partielle Verschiebungen festzustellen. Eine qualifizierte Fachberatung der Mitglieder ist heute vielfach nur durch speziell vorgebildete Mitarbeiter denkbar, <sup>3)</sup> die aber nur von leistungsfähigen größeren Genossenschaften beschäftigt werden können. <sup>4)</sup> Daher

- 
- 1) Eine Einheitsgenossenschaft auf Bundesebene käme wegen der differenzierten Geschäftsbereiche der Raiffeisenorganisation weniger in Betracht.
  - 2) Siehe zu dieser Problematik auch P f ü l l e r , R.: Der Genossenschaftsverband, a.a.O., S.123 ff.
  - 3) Vgl. D r a h e i m , G.: Kooperation ..., a.a.O., S.11.
  - 4) Das betrifft in erster Linie die Mehrzweckgenossenschaften. In jedem Falle liegt hier ein Beispiel dafür vor, daß die optimale Erfüllung eines Teilbereiches des Förderungsauftrages die Bildung von größeren Genossenschaften voraussetzt. Im übrigen ist festzu-

erklärt es sich, daß gerade die Aufgabe einer spezialisierten Intensivberatung in vermehrtem Maße entweder vom Unterbau auf höherstufige Träger übergeht oder aber hier überhaupt erst in Angriff genommen wird, <sup>1)</sup> während den Einzelgenossenschaften tendenziell zunächst mehr die fortlaufenden und weniger detaillierten Betreuungsaufgaben verbleiben. Dieser Prozeß der Funktionsaufspaltung in der landwirtschaftlichen Anleitung dauert noch an; im übrigen wird aber auch ein Teil der Intensivberatung künftig durch die Primärgenossenschaften erfolgen müssen, <sup>2)</sup> da die Zentralen allein damit überfordert sind. Solange die dafür notwendige Unternehmenskonzentration im Unterbau noch aussteht, könnte eine Verbesserung der Wirkungsmöglichkeiten auf diesem Gebiet durch eine horizontale Arbeitsteilung zwischen den Genossenschaften erreicht werden. Bei Mehrzweckunternehmen läßt sich das durch schwerpunktwäßige Beschränkung auf jeweils nur bestimmte Beratungssektoren und einen ständigen Austausch der zuständigen Mitarbeiter erreichen, wodurch gleichzeitig kleinere Selbsthilfeunternehmen ohne derartige Fachkräfte mitbetreut werden könnten; letzteres gilt in gleicher Weise für eine entsprechende Kooperation bei Spezialgenossenschaften unterschiedlicher Größe. Auch eine gemeinsame Anstellung von Beratern bietet sich an.

Die zweite Bildungsaufgabe der Primärgenossenschaften, die betrieblich-praktische Schulung der eigenen Mitarbeiter, vor allem der Lehrlinge, gewinnt noch an Bedeutung, zumal sich infolge der durch die Rationalisierungsbemühungen erreichten Erweiterung der Betriebsgrößen die Zahl der als Lehrstätten in Betracht kommenden Genossenschaften erhöht. <sup>3)</sup> Auch hier und ebenso hinsichtlich der Fortbil-

---

halten, daß bei anderen Sparten des deutschen Genossenschaftswesens im Zuge des Ausbaus der Dienstleistungen ebenfalls der Einsatz von eigenen Beratungskräften angestrebt wird, wie z.B. in der Edeka-Organisation. (Vgl. dazu *D i e d e r i c h s*, E.-H.: Autonomie ..., a.a.O., S.32 f.)

- 1) Vgl. auch *T h i m m*, H.U.: Kann und soll die Genossenschaft ..., a.a.O., S.47.
- 2) So wird beispielsweise im Bereich der Obst- und Gemüseverwertungsgenossenschaften von der Anstellung eigener Anbauberater berichtet. (Vgl. JDRV 1960, S.109.)
- 3) Darüber hinaus sollen mit Hilfe eines neugeschaffenen Entwicklungsfonds beim DRV in 25 Lehrbetrieben die Voraussetzungen für die Ausbildung von zusätzlich je zwei Lehrlingen geschaffen werden. (Nach *D r ü s e d a u*, A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.36.)



derung ist die zu ausgeprägte Eigenständigkeit des Unterbaus <sup>1)</sup> künftig einzuschränken, wenn die notwendigen Verbesserungen und Ergänzungen auf diesem Gebiet in der oben vorgeschlagenen Weise verwirklicht werden sollen. <sup>2)</sup> Das würde keinen Widerspruch zum oben entworfenen System einer genossenschaftlichen Verbunddemokratie darstellen, für die wir als ein wesentliches Merkmal die Delegation von Führungsfunktionen auf höherstufige Träger gekennzeichnet haben. Eine durch freiwillige Bindung ermöglichte lenkende Mitgestaltung des Personal- und Bildungswesens bei den Einzelgenossenschaften vom Mittel- und Oberbau aus darf als Führungsprozeß in diesem Sinne gelten. Damit würde man einem gezielten Vorgehen, wie es im Großunternehmen möglich ist, zumindest näherkommen. Eine Mitwirkung seitens der primär genossenschaftlichen Leitung erübrigt sich dabei nicht, denn infolge der Vielzahl der Mitarbeiter sind eine ausschließliche Personalbeurteilung und -förderung gerade für nachgeordnete Kräfte von regionaler Seite aus gar nicht denkbar. Eine genaue Funktionsabgrenzung bleibt jeweils Sache der Praxis.

- 
- 1) Wir können dabei überdies auf B a c k zurückgreifen, der - u.E. zutreffend - ein Prinzip der lokalen Autonomie nicht als wesentlich und gesichert einstuft. (Vgl. B a c k, J.M.: Marktwirtschaftliche Probleme ..., a.a.O., S.152.)
- 2) Vgl. auch H e n z l e r, R.: Zukunftsgerichtete Genossenschaften, a.a.O., S.84; siehe außerdem - speziell hinsichtlich der Führungsausbildung bei den Konsumgenossenschaften - S c h u m a c h e r, C.: Geplante Ausbildung ..., a.a.O., S.127 ff.; noch sehr zurückhaltend äußert sich hierzu für die Raiffeisenorganisation D r ü s e d a u, A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.52 ff. Wenn dieser Problemkreis im übrigen seitens der Praxis nur am Rande angedeutet wird, so mag die Ursache darin zu sehen sein, daß zwangsläufig dabei eine Einschränkung der einzelgenossenschaftlichen Autonomie zur Sprache kommen müßte, was erheblichen Widerstand hervorrufen könnte. Trotzdem erscheint es sinnvoll, die künftig nicht mehr zu umgehende Auseinandersetzung mit diesem Problem frühzeitig und in aller Offenheit zu führen, um den nötigen Umstellungsprozeß nicht zu lange aufzuschieben und dadurch gegenüber anderen Wirtschaftssektoren weiter in Rückstand zu geraten. In Anbetracht der zu erwartenden Widerstände bei der Realisierung der Autonomieeinschränkung ist es nötigenfalls zweckmäßig, sich zunächst auf eine Gruppe größerer und gegenüber notwendigen Neuerungen positiv eingestellter Genossenschaften zu beschränken und mit ihnen einen intensiven Bildungsverbund aufzubauen, eventuell sogar unter bewußter Hintanstellung der Schulungswünsche der noch abseits stehenden Selbsthilfeunternehmungen. Eine sukzessive Vergrößerung der Beteiligung im Unterbau dürfte sich dann bald ergeben.



Eine entsprechende Einordnung des Unterbaus ist nicht zuletzt für die betriebliche Unterweisung von Genossenschaftspraktikanten aus Entwicklungsländern notwendig, die eine neue Aufgabe für die Primär-genossenschaften darstellt.

## II. Weitere Verdichtung der regionalen Bildungsaufgaben - Vorrang der Schulung hauptamtlicher Genossenschaftsmitarbeiter

Von den Veränderungen in der Funktionsstruktur des Mittelbaus ist zunächst eine Übernahme zusätzlicher Aufgaben im Bereich der Mitgliederbildungsarbeit zu nennen. Daran haben vor allem die Hauptgenossenschaften erheblichen Anteil. <sup>1)</sup>

Auch die Beteiligung an der überbetrieblichen Mitarbeiterausbildung für den Unterbau zeigt hinsichtlich der hauptamtlichen Kräfte eine beachtliche Ausfächerung, die aufgrund des Fortbestandes der Autonomie der regionalen Träger aber zwischen den einzelnen Bezirken differiert. Diese Unterschiede werden sich ohne freiwillige Anpassung an die von der Organisationsspitze jeweils vorgegebene Bildungskonzeption nicht beheben lassen.

Umgekehrt ist eine systematische Angleichung der betrieblichen Ausbildung im Unterbau nur zu erreichen, wenn den Regionalorganisationen seitens der Primär-genossenschaften entsprechende Lenkungs Kompetenzen zugestanden werden. Die Frage nach dem hierfür geeigneten Träger kann man bei der gegenwärtigen Struktur des Mittelbaus nicht eindeutig zugunsten der Verbände beantworten, da sie in Anbetracht ihres bislang vornehmlich durch das Prüfungswesen bestimmten Tätigkeitsbereiches <sup>2)</sup> nicht die dafür erforderliche klare Führungsstellung einnehmen. <sup>3)</sup> Wir sind nicht davon überzeugt, daß unter diesen Umständen die bei einer Abstimmung der Intentionen des jeweiligen Verbandes und der zugehörigen selbständigen Zentralgeschäftsanstal-

---

1) Siehe R i c h t e r , H.: Friedrich Wilhelm Raiffeisen ..., a.a.O., S.174.

2) Vgl. auch S o n n e m a n n , Th.: Genossenschaftskonzentration ..., a.a.O., S.40.

3) P f ü l l e r gesteht den Verbänden nur Ausgleichsfunktionen im Verbund zu. (Vgl. P f ü l l e r , R.: Der Genossenschaftsverbund, a.a.O., S.109.)

ten <sup>1)</sup> durchaus denkbaren Reibungen stets im Wege einer freiwilligen Kooperation eliminiert werden können. Für eine wirksame Ausschaltung derartiger potentieller Friktionen bedarf es einer Konzentration der Führungskompetenz bei den einzelnen Regionalorganisationen in gemeinsamen Leitungsinstanzen, denen dann auch die Direktion über die vom Mittelbau zu erfüllenden Bildungsfunktionen im Rahmen zentraler Richtlinien zukommt.

Diese bezirksweise Zusammenfassung der regionalen Führungsgremien begünstigt ebenso die bereits entworfene Intensivierung der Schulung von im Mittelbau tätigen Kräften, gegebenenfalls - namentlich bei den Führungsnachwuchskräften - unter Übertragung der unmittelbaren Lenkungsfunktion auf die Spitzenorganisation.

Im Falle eines Fortbestandes der gegenwärtigen regionalen Strukturmerkmale bieten sich zumindest bezüglich einer Steuerung der Mitarbeiterschulung im Unterbau die Verbände trotz der beschriebenen Einwendungen als geeignete Träger an, da sie einmal für alle Genossenschaftsarten zuständig sind und hier aufgrund ihrer Revisionstätigkeit einen detaillierten Einblick in die Verhältnisse der einzelnen Genossenschaften besitzen sowie zum anderen über die größte Erfahrung auf dem Gebiet des Bildungswesens verfügen.

Die bedeutsamsten Bildungsinstitutionen im Mittelbau, die den wirtschaftseigenen Lehranstalten zuzuordnenden Genossenschaftsschulen <sup>2)</sup>, wurden in der Berichtszeit - wie sich aus Tabelle 32 ergibt - um zwei Institute in Rendsburg und Forsbach vermehrt, so daß nunmehr 10 Regionalorganisationen über eine Schule verfügen. Außerdem erhielt der Frankfurter Verband eine zeitweise Ausbildungsmöglichkeit an der Hessischen Landvolk-Hochschule Friedrichsdorf. Der Aufgabenbereich der einzelnen Schulen hat sich durch die Erweiterung der Bildungsmaßnahmen für hauptamtliche Mitarbeiter in dieser Phase erheblich vergrößert. In letzter Zeit wird auch von einem verstärkten Bemühen um eine Koordination der bislang unterschiedlichen Lehrpläne

---

1) Sie verfügen aufgrund ihrer wirtschaftlichen Bedeutung vielfach über eine starke Stellung gegenüber den Verbänden.

2) Vgl. D r ü s e d a u , A.: Die Nachwuchsfrage ..., a.a.O., S.160 f.

berichtet. <sup>1)</sup> In der schon 1955 von W a i d e l i c h angeregten interregionalen Arbeitsteilung im Bildungswesen, die vor allem die genossenschaftlichen Lehranstalten betreffen würde, zeigen sich aber erst Ansätze, <sup>2)</sup> so daß noch Rationalisierungs- und Intensivierungsmöglichkeiten vorhanden sind. <sup>3)</sup> Diese erlauben jedoch insgesamt keine oder nur eine unwesentliche quantitative Ausweitung der nach den uns zugänglichen Unterlagen noch auf Engpässe hindeutenden Schulungskapazität. Bringt man unter geschätzter Zugrundelegung eines effektiv neunmonatigen Unterrichtsbetriebs und einer durchschnittlich vierzehntägigen Lehrgangsdauer die maximale Jahresaufnahmefähigkeit der Genossenschaftsschulen in Beziehung zu dem oben errechneten Ausbildungsbedarf an hauptamtlichen Nachwuchskräften für den Unterbau, so ergibt sich ein Verhältnis von rund 12 050 <sup>4)</sup> zu

- 
- 1) Vgl. u.a. JDRV 1964, S.37, K l u s a k, G.: Bericht ... 1965, a.a.O., S.35, und F r i e d r i c h, A.: Personalpolitik ..., a.a.O., S.117.
- 2) Siehe z.B. Schulungsplan (der Raiffeisenschule Karlsruhe) für die Zeit vom 1. September 1967 bis 31. August 1968, in: Mtlgbl. Baden, (1967), F.8/9, S.2; darin sind unter der Vielzahl von geplanten Bildungsveranstaltungen nur zwei zusammen mit dem benachbarten Verband Stuttgart vorgesehen.
- 3) Die damit mögliche Spezialisierung einzelner Schulen erlaubt nicht nur eine Einsparung an Lehrkräften, sondern auch eine intensivere Unterrichtung. (Ebenso D r ü s e d a u, A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.49.) Im übrigen wäre - sofern sich keine Verbandsfusionen realisieren lassen - in Anlehnung an die von K a t h e angeregte Nachbarschaftshilfe (Vgl. K a t h e, R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.139 f.) zu erwägen, vor allem den Verbänden ohne eigene oder mit zu kleiner Ausbildungsstätte eine zusätzliche Unterrichtsmöglichkeit in Schulen von Anliegerverbänden einzuräumen. Die von K a t h e erwähnte Gefahr einer übermäßigen Einflußnahme auf diese Bildungsarbeit seitens des unterstützenden Verbandes halten wir hier nicht für schwerwiegend in Anbetracht der gemeinsamen Interessenlage, des ohnedies relevanten Zwangs zur verstärkten Zusammenarbeit und schließlich der Tatsache, daß die hospitierenden Organisationen ihr Lehrpersonal zum Teil selbst stellen können.
- 4) Berechnungsmethode dieser Jahreskapazität:  
Geschätzte Unterrichtszeit pro Jahr:  
9 Monate = rund 39 Wochen  
Multiplikator für die Kapazität bei  
14-tägigen Kursen:  
39 : 2 = 19,5

13 250, also eine Unterdeckung der Bedarfsziffer durch die Schulungskapazität; ein deutlicher Überhang tritt für sie nur im Falle einer Bezugnahme auf die verminderte Bedarfsziffer in Höhe von 9 900 ein. Mit durchschnittlich dreiwöchigen Kursen - sie erscheinen zumindest für eine intensive Ausbildung von Führungsnachwuchskräften nötig - würde infolge der damit auf rund 8 050 <sup>1)</sup> herabgesetzten Aufnahmegrenze der Lehranstalten in jedem Falle ein Minus hinzunehmen sein. <sup>2)</sup> Wenngleich es sich hier - besonders hinsichtlich des Bedarfs und der Dauer des Schulbetriebs - nur um grobe Schätzungen handelt, so kann man daraus doch schließen, daß die derzeitige Kapazität der Genossenschaftsschulen wenn überhaupt, dann allenfalls nur annähernd ausreicht, zumal in den ermittelten Relationen weder die Weiterbildung noch die Unterrichtung der ehren- und nebenamtlichen Kräfte berücksichtigt sind. Daraus leiten sich zwei Alternativen oder deren Verbindung ab. Entweder man beschränkt sich an den Schulen unter Beibehaltung ihrer gegenwärtigen Größe auf die Erfassung bestimmter, eine qualifizierte Ausbildung erfordernder Mitarbeitergruppen - beispielsweise der Lehrlinge und der Führungsnachwuchskräfte - und de-

Maximale gleichzeitige Teilnehmerzahl  
an den Schulen:

rund 562  
+ 35 (Ludwigshafen)

597  
=====

Maximale Jahreskapazität:

597 x 19,5 = 11 641,5 = ..... rund 11 650  
+ Kapazität der Schule Frankfurt  
(Multiplikator: 8 : 2 = 4)  
100 x 4 = 400 ..... + 400

Maximale Teilnehmerzahl pro Jahr: ..... rund 12 050  
=====

- 1) Analog errechnet mit einem Multiplikator von 13 bzw. für Frankfurt von aufgerundet 3.
- 2) In einer Berechnung von F r i e d r i c h , die sich nur auf die Schulkapazität für den Kreditsektor - das sicher umfangreichste Aufgabengebiet - beschränkt, wird mit 2 160 Personen eine relativ noch geringere Kapazität als die oben zuletzt errechnete ausgewiesen und selbst unter Einschluß der Geschäftsführerausbildungsmöglichkeiten auf Bundesebene, die auf jährlich 130 - nach den vorliegenden Informationen liegt diese Zahl gegenwärtig zu hoch - beziffert sind und damit quantitativ wenig zu Buch schlagen, als unzureichend bezeichnet. (Vgl. F r i e d r i c h , A.: Personalpolitik ..., a.a.O., S.117.)



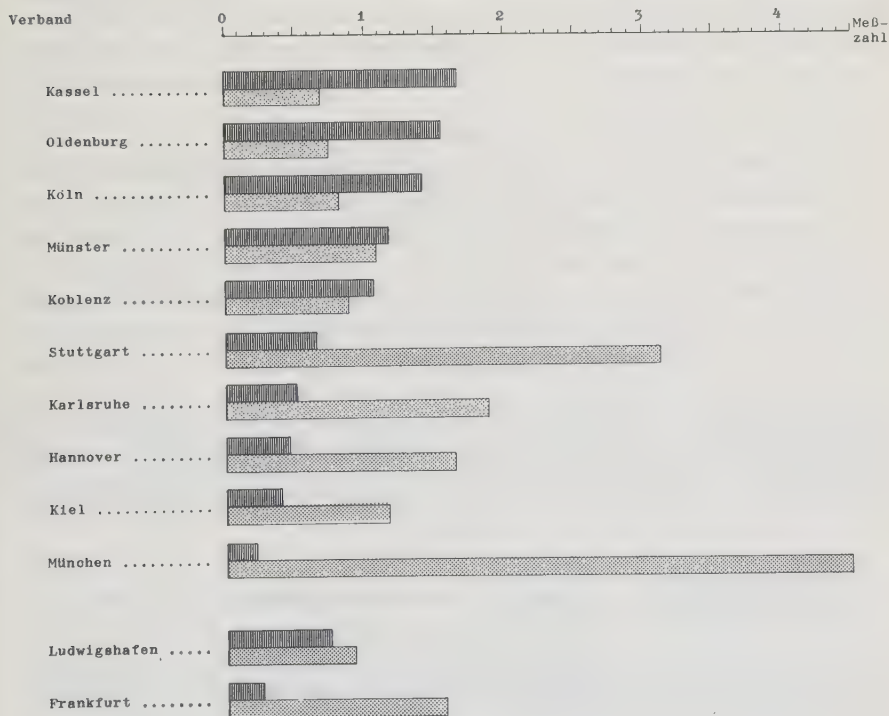
zentralisiert die übrigen Schulungsaufgaben <sup>1)</sup> vornehmlich durch Zuweisung an die Bezirksverbände, oder man forciert nachdrücklich die Erweiterung der bestehenden regionalen Lehrinstitute. Gerade im Hinblick auf die zweite Möglichkeit erscheint ein Vergleich an Hand von Schaubild V instruktiv. Darin zeigt sich einmal, daß die nach der ausgewiesenen Definition bestimmte maximale relative Jahreskapazität der einzelnen Schulen doch recht unterschiedlich ausfällt und daß nur in der Minderzahl der Fälle jede Genossenschaft jährlich wenigstens einen Mitarbeiter hier ausbilden lassen kann. Darüber hinaus kommt andeutungsweise eine gewisse Umkehrproportionalität dergestalt zum Ausdruck, daß mit zunehmendem Genossenschaftsbestand die relative Aufnahmefähigkeit der Lehrinstitute absinkt. Das erlaubt die Folgerung, daß zumindest bei den größeren Verbänden noch Expansionsmöglichkeiten hinsichtlich der Schulen in Richtung auf ein annähernd einheitliches und den geplanten Bildungsvorhaben entsprechendes Kapazitätsverhältnis <sup>2)</sup> im Mittelbau bestehen; <sup>3)</sup> damit wäre zugleich eine übersteigerte Dezentralisierung von Ausbildungsfunktionen innerhalb der einzelnen Verbandsbezirke zu vermeiden. Das klare Übergewicht der Praktiker unter den an den Genossenschaftsschulen tätigen Lehrkräften wird schon im Interesse einer praxisnahen Gestaltung des Unterrichts beizubehalten sein, zumal ausschließlich hauptamtliche Lehrerkollegien in dem hier erforderli-

- 1) Insoweit wäre also dem erwähnten Vorschlag von Grünewald beizustimmen. (Vgl. Grünewald, K.: Probleme ..., a.a.O., S.91.) Die vollständige Erfüllung der den Genossenschaftsschulen von Klusak zugeschriebenen Aufgaben halten wir unter diesen Umständen nicht für realisierbar. (Vgl. Klusak, Gustav: Eröffnungsansprache (Auszug), in: Fünfter Vortragszyklus 1965, S.6.)
- 2) Eine Berechnung der voraussichtlich erforderlichen Kapazität läßt sich hier nicht vornehmen, da detaillierte Unterlagen über die zukünftigen genossenschaftlichen Bildungsvorhaben fehlen. Für eine derartige Bestimmung wären nicht nur Unterlagen über die Zahl der jährlich zu schulenden Mitarbeiter, sondern auch über das Ausmaß der vorgesehenen Lehrgänge und Ausbildungsprogramme notwendig.
- 3) Der Münchener Verband, der als größte Regionalorganisation die relativ kleinste Bildungsstätte besitzt - im Hinblick darauf, daß diese Organisation als erste schon 1909 beispielgebend eine eigene Schule gründete, verwundert das etwas -, plant bereits eine Erweiterung; bisher sah man sich genötigt, zusätzlich externe Institute in Anspruch zu nehmen. (Vgl. die diesbezüglichen Ausführungen von K. Groll in seinem Rechenschaftsbericht für 1966, abgedruckt in Bayerische Raiffeisentagung 1967, a.a.O., S.419.) Daneben beabsichtigt der Frankfurter Verband für die nächsten Jahre den Bau einer eigenen Schule. (Nach Umfrage 1966.)



Schaubild V

Maximale relative Jahreskapazität der regionalen Schulen im Vergleich zur Verbandsgröße  
Stand: 1966<sup>1)</sup>



Zeichenerklärung:  Maximale relative Jahreschulkapazität = Höchstdurchschnittszahl der auf je 100 Genossenschaften einschließlich der Zentralen des betreffenden Verbandes entfallenden potentiellen Teilnehmer bei zweiwöchigen Kursen und neunmonatigem Unterrichtsbetrieb (in Hundert).  
 Zahl der Genossenschaften und Zentralen je Verband (in Tausend).

1) Ermittelt nach Tabelle 32 und JDRV 1966, S.128 f.

chen Umfang - der Unterrichtsbetrieb ist fachlich breit gestreut - <sup>1)</sup> die Finanzkraft der Verbände zu sehr beanspruchen würden und außerdem wegen der geringen Möglichkeiten, mehrere Kurse gleichzeitig abzuhalten, nicht immer voll auszulasten wären. Über die Kosten der Schulen liegen nur unvollständige Angaben vor, die keine näheren Vergleiche erlauben. Immerhin ist den genannten Zahlen zu entnehmen, daß erhebliche Beträge anfallen, die aufgrund der mittlerweile gesteigerten Ausbildungstätigkeit insgesamt wesentlich über den von K a t h e zum Ende der Vorperiode ausgewiesenen Worten stehen. <sup>2)</sup>

Bezüglich der speziellen Beratungsstellen im Mittelbau ist anzumerken, daß sich in den letzten Jahren bei den Zentralgenossenschaften ein verstärkter Auf- oder Ausbau entsprechender Einrichtungen zur landwirtschaftlichen Fachberatung der Genossenschaftsmitglieder bezeichnen läßt. Man beschränkt sich hier nicht auf die Anstellung von Fachberatern oder die Bildung von Beratungsabteilungen, sondern geht dazu über, wissenschaftliche Versuchsanstalten als Grundlage für eine durch neueste Forschungsergebnisse fundierte moderne Beratungsarbeit zu errichten. Als das nach vorliegenden Informationen jüngste Beispiel ist die 1966 von der BayWa in Betrieb genommene Versuchsanstalt für Tierernährung in Hohenkammer zu nennen. <sup>3)</sup> Darin darf ein den heutigen Erfordernissen angemessener Förderungsbeitrag für die Mitglieder gesehen werden.

### III. Beachtliche Erweiterung der Bildungsfunktionen auf zentraler Ebene mit Betonung der Führungskräfte-schulung

Die im Oberbau - hier vornehmlich beim Spitzenverband - festzustellende Funktionsausweitung beruht in erster Linie auf der Inangriff-

- 
- 1) Auch das spricht für eine Rationalisierung durch Spezialisierung und Arbeitsteilung.
  - 2) Vgl. K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.121; mangels Benennung der von K a t h e erfaßten Verbände ist allerdings keine Gegenüberstellung mit u.U. entsprechenden Werten aus Tabelle 31 möglich. Trotzdem erscheint aufgrund der beträchtlichen Niveaubstufung in den Größenordnungen zwischen beiden Vorlagen die obige Aussage zulässig.
  - 3) Vgl. BayWa: Geschäftsbericht 1966, a.a.O., S.12.

nahme einer intensiven Schulung von Geschäftsführern größerer Primärgenossenschaften. <sup>1)</sup> Dabei geht die Tendenz nach anfänglicher Mitwirkung bei der Fortbildung in Richtung einer Beschränkung auf die generelle und spezielle Weiterbildung. Wenn überhaupt, so halten wir unter gegenwärtigen Bedingungen, die durch das Fehlen einer zentralen Schule erschwert werden, diese Ausrichtung für zweckmäßig, denn dabei kann bereits - qualifizierte Beteiligungsauslese durch Abstimmung mit dem Mittelbau unterstellt - auf fundierte Kenntnisse aufgebaut werden, die kürzere Lehrgänge zulassen, was die Breitenwirkung begünstigt.

Daß die Möglichkeiten zur intensiven Schulung genossenschaftlicher Geschäftsführer im Oberbau quantitativ sehr begrenzt sind, deutet sich mit dem hier zusätzlich eingetretenen Aufgabenzuwachs bei der Ausbildung von Mitarbeitern der Verbände und Zentralen an, der die Übernahme der überbetrieblichen Schulung von Rationalisierungsfachkräften und von Anwärtern auf Führungspositionen beinhaltet. Auf diesem Gebiet ist noch eine Verdichtung zu erwarten.

Neben die genannten Bereiche traten in dieser Periode schließlich noch die pädagogische Unterweisung der an der Schulungsarbeit beteiligten Praktiker und die Gestaltung der Ausbildungsmaßnahmen für Entwicklungsländer - erstere allerdings nur ansatzweise.

Darüber hinaus deutet sich bereits, wenn auch nur zögernd, eine gewisse Tendenz zur Übernahme der als notwendig erkannten Koordinations- und Steuerungsfunktionen im Oberbau an. Dieser erste Ansatz einer Zentralisation bedarf einer Erweiterung, da andernfalls die aufgezeigten und noch näher zu beschreibenden Wege zur Steigerung der Bildungseffizienz verschlossen bleiben. Erforderlich ist nicht eine totale, sondern nur eine graduell vertiefte Zentralisierung, die dem Mittel- und Unterbau ausreichend Raum für eine bedarfsweise Anpassung an Sonderbedingungen bietet.

---

1) Auch der Spitzenverband der österreichischen Raiffeisenorganisation nimmt Schulungsaufgaben für Führungskräfte von Primärgenossenschaften wahr. (Vgl. Jahresbericht des Österreichischen Raiffeisenverbandes 1966, S.68 f.) Da es sich in diesem Fall aber um eine wesentlich kleinere Organisation handelt, lassen sich aus den dabei eingeschlagenen Wegen und gewonnenen Erfahrungen noch keine analogen Folgerungen für die Bundesrepublik zwingend ziehen.

Bezüglich der Frage nach einer geeigneten zentralen Führungsinanz verweisen wir auf die entsprechenden Darlegungen über die ähnlich gelagerte Problematik im Mittelbau. Demnach bietet sich gegenwärtig zumindest hinsichtlich der Steuerung des Bildungswesens in erster Linie der Spitzenverband als Träger an. <sup>1)</sup> Unter der Voraussetzung, daß der DRV - bei einer Fusion mit dem gewerblichen Sektor bezieht sich das auf eine gemeinsame Dachorganisation analog - ausreichende diesbezügliche Entscheidungsbefugnisse erhält, kann als spezielle Abteilung eine für das genossenschaftliche Bildungswesen kompetente Führungszentrale geschaffen werden, die nicht nur die notwendigen Lenkungen im Gesamtverband wahrnimmt, sondern ebenso die Gestaltung der vorerst noch in den Zuständigkeitsbereich verschiedener Referate fallenden eigenen Bildungsaktivität des Spitzenverbandes bestimmt.

Zwei verschiedenartige Ansätze liegen bereits vor. Zunächst ist auf den bei der Behandlung des ersten Nachkriegsabschnitts beurteilten Unterausschuß für Nachwuchsförderung und -schulung zu verweisen, der 1959 gemäß einer erweiterten Fassung seines Aufgabenbereiches die neue Bezeichnung Unterausschuß für das genossenschaftliche Bildungswesen erhielt. <sup>2)</sup> Damit verband sich jedoch keine Kompetenzerweiterung für dieses zum größten Teil aus Vertretern der Regionalorganisationen zusammengesetzte Gremium, das nach wie vor nur Empfehlungen fassen kann, denen zudem aufgrund der notwendigen Meinungsabstimmung zwischen den mitwirkenden Regionalorganisationen vielfach längere Auseinandersetzungen vorangehen. Der Unterausschuß in seiner derzeitigen Form eignet sich daher allein infolge seines indikativen Charakters und seiner geringen Flexibilität nicht als Träger der beschriebenen Leitungsfunktion, sondern lediglich als beratendes oder anderweitig unterstützendes Organ für eine zentrale Führungsinanz.

---

1) B o e t t c h e r plädiert auch in bezug auf die Übernahme der genossenschaftlichen Gesamtplanung letztlich für den Spitzenverband und fordert für ihn die Zuerkennung entsprechender Befugnisse. (Vgl. B o e t t c h e r , Erik: Planung ..., a.a.O., S.45.)

2) Vgl. JDRV 1959, S.25. In dieser Änderung spiegelt sich die wachsende Beachtung von Bildungsproblemen im ländlichen Genossenschaftswesen.

Als zweite Einrichtung ist die neugeschaffene Position eines Beauftragten für das Genossenschaftliche Bildungswesen in der Deutschen Raiffeisenorganisation zu nennen, die im April 1964 erstmals besetzt wurde. <sup>1)</sup> Sie soll zur Intensivierung und Koordination der Bildungsarbeit in der Gesamtorganisation beitragen. Diese Institution könnte zwar bei entsprechendem Ausbau in personeller und organisatorischer Hinsicht und hinreichenden Entscheidungsbefugnissen als zentrales Führungsorgan im beschriebenen Sinne eingesetzt werden, doch sind die dafür erforderlichen Vorbedingungen noch nicht gegeben. Gegenwärtig umfaßt der Kompetenzbereich des Beauftragten nicht einmal die gesamte Schulungsarbeit des Spitzenverbandes selbst, ganz abgesehen von dem Fehlen wirksamer Einflußmöglichkeiten auf die Maßnahmen der übrigen Träger; außerdem ist er mangels ausreichenden Mitarbeiterstabes und der dadurch bedingten Belastung mit Verwaltungsaufgaben kaum in der Lage, die für weitergehende Steuerungsaufgaben notwendigen differenzierten Analysen und Planungen zu erstellen. So gesehen verstärkt sich der Eindruck, daß lediglich eine zusätzliche Instanz geschaffen wurde, die zwar vom Ansatz her eine zweckmäßige Konzeption erkennen läßt, bei deren Ausgestaltung man aber zu wenig Konsequenz zeigte, so daß bislang wegen der wieder nur unzulänglichen Wirkungsmöglichkeiten nicht von einer gelungenen Lösung gesprochen werden kann.

Nachdem in der ersten Nachkriegsphase noch keine besonderen zentralen Institutionen zur Durchführung der Bildungsarbeit vorhanden waren, zeigen sich etwa seit Beginn der 60er Jahre verstärkte Bestrebungen speziell hinsichtlich der Gründung einer Raiffeisenschule auf Bundesebene; <sup>2)</sup> die Verwirklichung kommt jedoch nur zögernd

---

1) Nach Auskunft des DRV vom 17.9.1966. Vgl. auch JDRV 1963, S.28, und die Notiz Bildungsarbeit verstärkt, in: Raiff.-Rundschau, 16.Jg. (1964), S.202.

2) Vgl. u.a. JDRV 1959, S.25, H e r m e s, Andreas: (Ausführungen über aktuelle Probleme der Raiffeisenorganisation), in: Raiffeisentag 1960, S.62, D r ü s e d a u, A.: Die Nachwuchsfrage ..., a.a.O., S.164 f., ders.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.51 f., auch J o h n, A.: Genossenschaften ..., a.a.O., S.163, und S c h m i d t, F.: Korreferat ..., a.a.O., S.135; aus Umfrage 1966 ergibt sich, daß die Mehrzahl der Regionalorganisationen - von 12 berichtenden Verbänden nahmen 8 einen positiven Standpunkt ein - die Errichtung einer zentralen Schule befürwortet. Die Widerstände aus dem Mittelbau gegen ein derartiges Vorhaben sind also noch nicht ganz überwunden.



voran. Seit Beginn der noch zu behandelnden Fachlehrgänge des DRV im Jahre 1964 wendet man dafür zwar den Begriff Bundesgenossenschaftsschule an, doch halten wir das bezüglich dieser Wandereinrichtung nicht für angemessen, zumal sie nur einen Teil der Bildungsarbeit im Oberbau umfaßt, <sup>1)</sup> während beispielsweise die Revisorenschulung von der Prüfungsabteilung des Zentralverbandes und die Führungskräfteausbildung von einer regionalen Institution, der württembergischen Genossenschaftsschule Hohenheim, ausgerichtet werden; es darf wohl als Übersteigerung des Dezentralisationsprinzips gelten, wenn man es auf diese Art im Spitzenverband selbst anwendet. Die Bedingungen für eine Ausdehnung und Intensivierung der zentralen Bildungsmaßnahmen sind damit nicht günstig. Ein ausreichend dimensioniertes und modern eingerichtetes stationäres Bildungsinstitut im Oberbau, mag man es nun Bundesgenossenschaftsschule, Raiffeisen-Akademie oder ähnlich bezeichnen, würde eine erheblich rationellere, elastischere und intensivere Ausbildungsarbeit erlauben als das derzeitige System, das nur als Provisorium zu bezeichnen ist. Die Errichtung einer zentralen Bildungsanstalt zur Eliteschulung im ländlichen Genossenschaftssektor erweist sich daher als dringlich. Es ist nur schwer einzusehen, daß ein derart großes Wirtschaftsgebilde wie die Raiffeisenorganisation in ihrer Gesamtheit aus materiellen Gründen <sup>2)</sup> damit überfordert wäre; <sup>3)</sup> in Kreisen der Wettbewerber jedenfalls hat man nicht erst in den letzten Jahren vergleichbare Initiativen ergriffen. <sup>4)</sup> Ein Problem ist in diesem

- 
- 1) Darunter fällt neben den zentralen Fachlehrgängen auch die Unterweisung der Ausbilder. (Nach Auskunft des DRV vom 19.12.1966.)
  - 2) Das gibt vor allem S o n n e m a n n zu bedenken. (Vgl. S o n n e m a n n, Theodor: Schlußwort, in: Raiffeisentag 1963, S.55.)
  - 3) Wenn selbst Wilhelm H a a s, der Exponent der Dezentralisation, schon vor mehr als 60 Jahren eine zentrale Schule im Reichsverband verwirklichen konnte, so leuchtet nicht ein, daß ein modernes ländliches Genossenschaftswesen dazu nicht in der Lage sein sollte. Ob man im übrigen die Finanzierung eines solchen Instituts beispielsweise im Umlageverfahren oder über ein Förderungskuratorium sicherstellt, ist eine von der Praxis zu entscheidende Zweckmäßigkeitsfrage.
  - 4) Hervorgehoben seien hier das Lehrinstitut der Sparkassenorganisation (Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.: Das Lehrinstitut für das kommunale Sparkassen- und Kreditwesen. 1928 - 1963. Festschrift aus Anlaß des 25. Lehrgangs, Stuttgart 1963,

Zusammenhang aber noch aufzuwerfen. In Anbetracht der Vielschichtigkeit des ländlichen Genossenschaftswesens fragt es sich, ob nicht eine Zweiteilung dergestalt erwogen werden sollte, daß man für den Waren- und den Kreditsektor je eine gesonderte Schule errichtet; im Falle einer Fusion mit dem Deutschen Genossenschaftsverband ist auch eine Dreiteilung in Schulungsinstitute für den ländlichen und den gewerblichen Warenbereich sowie den gemeinsamen Geldsektor - hier unter Beteiligung der Deutschen Genossenschaftskasse - denkbar. Abgesehen von einer klaren Funktionstrennung zeigt sich in dieser dezentralisierten Lösung kein Vorzug. Eine einheitliche Akademie ist im Hinblick auf die besseren Möglichkeiten der wechselseitigen Ergänzung des fachbezogenen Unterrichts, der für Anwärter auf Spitzenpositionen zu erwägenden überspartlichen Schulung und nicht zuletzt der persönlichen Kontaktnahme der Vertreter der verschiedenen Geschäftsbereiche als günstiger anzusehen. Überdies kann eine gemeinsame Verwaltung und Bewirtschaftung Rationalisierungsvorteile bieten.

Nach jüngsten Informationen plant man nun doch eine Aufgliederung dergestalt, daß die Revisorenausbildung beim DRV in Bonn verbleibt, das Führungsseminar und die warenwirtschaftlichen Fachlehrgänge in Hohenheim stattfinden und für den genossenschaftlichen Kreditsektor seitens der Deutschen Genossenschaftskasse eine gemeinsame Schulungsstätte geschaffen wird. <sup>1)</sup> Gründe für diese Dreiteilung, durch die sich die gegenwärtige Kompetenzdifferenzierung noch verstärkt, sind nicht im einzelnen dargelegt. Die Planung des bankwirtschaftlichen Ausbildungsinstituts erfolgte wohl im Hinblick auf die zu erwartende Fusion der ländlichen und gewerblichen Richtung, zumal eine Beteiligung an einer gemeinsamen Akademie der fusionierenden Organisationen seitens der Deutschen Genossenschaftskasse infolge ihrer Sonderstellung als Zentralbank für alle Sparten unter Umständen auf den Widerstand der übrigen Richtungen stoßen könnte, der aber in

---

sowie P f a d , Peter: Das Lehrinstitut in der Sparkassenentwicklung, in: Sparkasse, 83.Jg. (1966), S.132 ff.) und auch die Landhandelsschule Burg Warberg (Siehe dazu 25 Jahre Landhandelsschule Burg Warberg. Mittelpunkt des Agrarhandels - Beispiel für Europa, in: Handelsblatt, Nr.188 v. 2.10.1963, S.11.).

- 1) Vgl. JDRV 1967, S.44, und D r a h e i m , G.: Kooperation ..., a.a.O., S.17.

dieser Frage nicht unüberwindbar sein sollte. Insgesamt gesehen überzeugt die sich anbahnende Entwicklung angesichts der schon bestehenden Bildungsdezentralisation nicht, es sei denn, der genossenschaftliche Kreditsektor würde sich in einer neuen Organisation ver-selbständigen.

In diesem Zusammenhang soll eine weitere Einrichtung angeführt werden, die der Führung des DRV als Orientierungs- und Entscheidungshilfe dient und damit zwar keine unmittelbare Realisierung der 1957 von D r a h e i m vorgeschlagenen zentralen Planungsabteilung darstellt, <sup>1)</sup> aber doch Ansätze dazu aufweist. Es handelt sich um das 1963 beim DRV errichtete Referat Volkswirtschaft, das sich "vor allem mit der Vorbereitung längerfristiger Vorhaben und Planungen der Verbandsführung, insbesondere mit der Erstellung der hierfür erforderlichen Wirtschaftsanalysen und sonstigen Unterlagen befaßt." <sup>2)</sup> Diese Abteilung, die soweit ausgebaut werden könnte, daß sie als eine Art brain trust neben einer Vertiefung ihrer bisherigen Aufgaben auch die Funktionen einer Planungszentrale wahrzunehmen imstande ist, darf als Versuch gelten, für die Führungsspitze der Raiffeisenorganisation eine angemessene interne Beratungs- und Informationsmöglichkeit auf wissenschaftlicher Basis zu schaffen.

Abschließend sei hier noch der neugeschaffene Raiffeisen-Entwicklungsfonds genannt, der neben der Finanzierung von vorbereitenden Untersuchungen für die genossenschaftliche Planung <sup>3)</sup> auch durch Zuschüsse mittelbar zur Förderung des Ausbildungswesens beiträgt. <sup>4)</sup>

---

1) Nach D r a h e i m steht die Verwirklichung des Vorschlags noch aus. (Siehe D r a h e i m , G.: Grundprobleme ..., a.a.O., S.31.)

2) K l u s a k , Gustav: Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahr 1963, in: Raiffeisentag 1964, S.17; vgl. außerdem ders.: Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes im Jahre 1964, in: Raiffeisentag 1965, S.65.

3) So D r a h e i m , G.: Grundprobleme ..., a.a.O., S.31.

4) Siehe z.B. D r ü s e d a u , A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.36.

## D. Bildungsmaßnahmen und -möglichkeiten\*

### I. Bildungsarbeit für Mitglieder

#### a. Unterschiedliche Aktivität der Primärgenossenschaften

Da sich aus der Umfrage 1966 keine Hinweise auf grundlegende Neuerungen in der Gestaltung der Bildungsarbeit des Unterbaus für die Mitglieder ergeben, kann insgesamt auf die entsprechenden Ausführungen zum ersten Nachkriegsabschnitt verwiesen werden. Zur Ergänzung sei lediglich folgendes bemerkt. Eines der Hauptprobleme für die Gesamteffizienz der Mitgliederbildungsarbeit der Einzelgenossenschaften stellen die Aktivitätsunterschiede dar, für die sich nur in einzelnen Sektoren durch Verdichtung des Verbundes eine Verminderung andeutet. Folglich bedarf es hier einer Differenzierung. Bei den Raiffeisenbanken wird man sich aufgrund der in diesem Sektor auszuschließenden Mitgliederintegration jedenfalls für das Gebiet der individuellen Betreuung darauf beschränken müssen, die Beratungsbereitschaft - ihrerseits ein Ausbildungsproblem hinsichtlich der Mitarbeiter - zu stärken; ein übergeordnet gesteuertes Vorgehen bietet sich vorwiegend nur für globale Maßnahmen an. Dagegen kann in den einem engen Trägerverbund zugänglichen landwirtschaftlichen Geschäftsbereichen eher eine nach vorgegebenen genossenschaftspolitischen Gestaltungsrichtlinien orientierte lenkende Einflußnahme auf die Mitglieder verfolgt werden. In jedem Falle ist für die Verwirklichung eines nach Inhalt, Art und Intensität koordinierten Maßnahmeneinsatzes ein Verzicht auf Eigenständigkeit bei den Genossenschaften nötig.

---

\* Die nun folgenden Ausführungen bedürfen einer Einschränkung. Die praktische Gestaltung der Bildungsarbeit im ländlichen Genossenschaftswesen zeigt sich heute derart vielschichtig, daß es nur Aufgabe spezialisierter Teilanalysen sein kann, sie lückenlos und detailliert zu erfassen. Ziel der weiteren Darlegungen soll es daher sein, auf der Basis der wenigen uns zugänglichen Unterlagen in einem gedrängten Überblick über den Stand der wichtigsten Maßnahmen die bei der Behandlung der Zielsetzungen und der Organisation entwickelten Aussagen zu bekräftigen und Entwicklungsaspekte aufzuzeigen, soweit sie sich der Einsicht der Außenstehenden erschließen und bei den bisherigen Darlegungen noch nicht abgeleitet oder nur angedeutet wurden.



Die Abschwächung der persönlichen Bindungen zwischen Trägern und Genossenschaften erschwert nicht mit Notwendigkeit die Einflußmöglichkeiten auf die Mitglieder. Vermag man mit der Bildungsarbeit reale genossenschaftliche Erfolgchancen aufzuzeigen und mit einer entsprechenden praktischen Anleitung zu verbinden, dann wird eine Transformation der namentlich bei jungen Mitgliedern verbreiteten rational-kritischen Grundeinstellung in ein aufgeschlossenes Interesse erreichbar sein. <sup>1)</sup> Das läßt sich in erster Linie auf das Gebiet der Wirtschaftsberatung beziehen und gilt hier gerade für die großen Genossenschaften, die geeignete Fachkräfte anstellen können. <sup>2)</sup> Dabei verspricht eine intensive individuelle Betreuung mehr Einfluß als die ebenfalls nicht zu entbehrenden globalen Maßnahmen, deren sich auch eine spezifisch genossenschaftliche Aufklärung zuweilen bedienen muß und die offenbar erhöhter Anstrengungen bedürfen, um auf die Mitglieder einwirken zu können, wie die häufig beklagte mangelnde Beteiligung an den oft als Forum für diesbezügliche Intentionen dienenden Generalversammlungen andeutet. <sup>3)</sup> Zur Erhöhung der Attraktivität genossenschaftlicher Veranstaltungen bietet sich die Möglichkeit an, neben Vorträgen in stärkerem Maße auch optische Hilfsmittel einzusetzen, also insbesondere den Film und die sogenannte Tonbildschau <sup>4)</sup>. Außerdem könnten vermehrt Exkursionen, praktische Versuche oder sonstige Vorführungen organisiert wer-

- 
- 1) Zusätzlich wird dabei die Aufnahmebereitschaft für Bildungsvorhaben vom Verflechtungsgrad der Trägerwirtschaften mit dem Genossenschaftsverbund kongruent beeinflusst.
  - 2) Auf diesem Gebiet bestehen noch Lücken, insbesondere im Kreditsektor; hier fehlt es entweder an Fachleuten - ein aktuelles Beispiel ist der Mangel an Vermögensberatern - oder die betreffenden Mitarbeiter stehen für diese Aufgaben nicht zur Verfügung (Vgl. dazu N i g g e m a n n, Karl-August: Unser Personal muß besser ausgebildet werden!, in: Bankbetr. Inf., 4.Jg. (1966), S.6 f.).
  - 3) Gerade dabei ist jedoch nicht auszuschließen, daß sich zusätzlich auch das Prinzip, je Mitglied nur eine Stimme zuzulassen, insofern bemerkbar macht, als Minderheiten - beispielsweise Nebenerwerbslandwirte oder Inhaber von großen Höfen - wegen der beschränkten Einflußmöglichkeiten fernbleiben. Ein Übergang zum Mehrstimmrecht, über den gegenwärtig diskutiert wird, könnte zumindest bei letzteren eine Steigerung des Interesses bewirken.
  - 5) Für Zwecke der Mitarbeiterschulung hat der DRV bereits ein derartiges Unterrichtsmittel entwickelt. (Vgl. JDRV 1960, S.25.)



den. <sup>1)</sup> Die Mitglieder lassen sich auf diese Weise leichter ansprechen, da sie das jeweils Vorgetragene visuell erfassen können; auch der Mensch auf dem Lande hat durch Film und Fernsehen diese Art der Rezeption übernommen. Die genannten Anregungen sind gewiß nicht neu, doch bietet sich für ihre vermehrte Berücksichtigung noch Raum. Voraussetzung dafür ist eine ausreichende Unterstützung seitens der Regional- und Zentralorganisationen durch Bereitstellung geeigneter Demonstrationsmittel und Fachkräfte.

Schließlich sei noch die Frage angeschnitten, inwieweit sich im Wege von Arbeitsgemeinschaften reale Chancen der primär genossenschaftlichen Bildungsarbeit für die Mitglieder eröffnen. <sup>2)</sup> Die Möglichkeit dazu besteht grundsätzlich, doch hängt sie von bestimmten Voraussetzungen ab. So ist eine erfolversprechende Erörterung von Problemen nur bei einer Beschränkung der Thematik auf wenige für die betreffenden Mitglieder interessante ökonomische oder spezifisch genossenschaftliche Gebiete erreichbar; nur im landwirtschaftlichen Sektor dürften dabei noch Ansatzpunkte liegen. Außerdem werden derartige Arbeitskreise nur dann Bestand haben, wenn ein Mindestmaß an genossenschaftlichem Interesse bei den Mitgliedern besteht und ein ausreichender Bildungs- und Ausbildungsstand sowie geistige Aufgeschlossenheit vorliegen. In der Regel werden jeweils nicht alle Mitglieder einer Genossenschaft zu erfassen sein, so daß dabei eine natürliche Teilnehmerselektion eintritt. Sollte sich diese kooperationsadäquate und -fördernde Form der Bildungsarbeit im Unterbau verschiedentlich durchsetzen, dann könnte dabei auch eine Heranziehung der staatlichen Wirtschaftsberatung erwogen werden, der damit

- 
- 1) Die Anwendungsmöglichkeiten dieser Methode liegen hauptsächlich im genossenschaftlich-landwirtschaftlichen Bildungsbereich.
  - 2) In diese Fragestellung ist das Problem einer Übertragung der kanadischen Antigonish-Bewegung (Siehe dazu L a i d l a w , Alexander Fraser: The Campus and the Community. The Global Impact of the Antigonish Movement, Montreal 1961.) auf deutsche Verhältnisse nicht einbezogen. Arbeitskreise innerhalb der Raiffeisengenossenschaften würden zwar an das kanadische Beispiel erinnern, doch läge hier allenfalls eine entfernte Analogie hinsichtlich der Maßnahme vor, nicht aber in bezug auf den Bildungsinhalt, der bei uns nach der oben skizzierten Zielkonstellation erheblich enger abgegrenzt ist. Zudem läßt sich das Vorgehen in Antigonish schon infolge der maßgebenden Bedeutung, die der Mitwirkung der katholischen Kirche dort zukommt, für unsere Verhältnisse mangels entsprechender Voraussetzungen nicht anwenden.

ein interessantes Forum für die eigene Aufgabenerfüllung zur Verfügung stünde.

#### b. Betonter Ausbau der Wirtschaftsberatung auf regionaler Ebene

Der in dieser Phase auf regionaler und ebenso auf zentraler Ebene festzustellende Ausbau der Mitgliederarbeit ist im wesentlichen gradueller Natur. Die nach dem Kriege von einigen Verbänden eingeführten Junggenossenschaftertagungen wurden mittlerweile in weiteren Bezirken aufgegriffen. 1965 ergab sich gegenüber der Vorperiode folgende Veränderung. Während der Verband Kassel, der als erster zentrale Kurse und dezentrale Tagungen zugleich abhielt, zur Zeit der Umfrage keine derartigen Maßnahmen durchführte und der Verband Stuttgart nunmehr dezentrale Seminare veranstaltete, kamen die Organisationen Kiel und Karlsruhe mit Tagungen sowie Köln mit beiden Maßnahmentypen neu hinzu, so daß insgesamt eine Ausweitung zu verzeichnen ist. <sup>1)</sup> Mit diesen Veranstaltungen bietet sich bei Ausrichtung auf grundsätzliche und aktuelle ökonomisch bestimmte Genossenschaftsfragen <sup>2)</sup> ein erfolgversprechender Weg zur Aufklärung von Mitgliedern. Im Interesse einer Steigerung der Wirksamkeit empfiehlt sich eine Kombination beider Wege in der Weise, daß man zunächst mit Tagungen jeweils einen größeren Kreis anzusprechen sucht und danach für junge Leute, die besonderes Interesse zeigen, eine Vertiefung im Rahmen von Kursen vornimmt.

Steigende Tendenz weisen speziell im landwirtschaftlichen Sektor die eigenen fachlichen Beratungsmaßnahmen der Zentralen auf. <sup>3)</sup> Sie

---

1) Nach Umfrage 1966.

2) Die bei K a t h e wiedergegebenen Themenkreise derartiger Tagungen (Vgl. K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.95 f.) und auch ein Bericht aus dem badischen Verband (Vgl. Arbeitstagungen "Jungbauer - Du und Deine Genossenschaft". Erfolgreicher Verlauf und großes Interesse für Genossenschaftsfragen, in: Mitglbl. Baden, (1963), F.2, S.2) lassen den Schluß zu, daß man in dieser Weise vorgeht:

3) Das resultiert aus den beschriebenen Beratungsproblemen im Unterbau sowie der dadurch bedingten Teilverlagerung dieses Funktionsbereiches auf höhere Ebene - nach Umfrage 1966 erfolgt in allen Verbandsbezirken eine mehr oder minder intensive regionale Mitwirkung an der Mitgliederberatung, vielfach auch im Zusammenwirken mit zuständigen staatlichen Stellen - und speziell in einzel-

umfassen Global- und Individualberatung. <sup>1)</sup> Hier liegt eine beachtliche genossenschaftliche Förderungsleistung vor. Der schon dargelegte Bedarf der Landwirtschaft nach einer qualifizierten Fachberatung einerseits und zum anderen die günstigen Möglichkeiten, die sich den Zentralgenossenschaften vor allem mit Hilfe ihrer vorhandenen oder noch zu errichtenden Forschungs- und Versuchseinrichtungen auf diesem Sektor bieten, <sup>2)</sup> deuten darauf hin, daß die Beratung der bäuerlichen Mitglieder künftig noch weiter ausgebaut wird und sich zu einem der Schwerpunkte unter den regionalen Maßnahmen entwickelt. Eine Intensivierung der Verbundkooperation und -planung in der Raiffeisenorganisation wird dabei in größerem Umfang als gegenwärtig ein gezieltes Vorgehen bis hin zur integralen Steuerung der Trägerwirtschaften erfordern. <sup>3)</sup>

Die Herausgabe von regionalen Zeitschriften als Mittel zur ständigen Aufklärung der Mitglieder zeigt im Berichtszeitraum keinen we-

---

nen Geschäftsbereichen aus der vertikalen Integration. (Vgl. u.a. die Beispiele aus Württemberg bei B r i x n e r , J.: Marktintegration ..., a.a.O., S.19, und bei T r i l l h a a s , Joh.: Vertikale Integration in der Veredelungswirtschaft. Zukunftsaufgabe der Genossenschaften, in: Raiff.-Rundschau, 13.Jg. (1961), S.36.)

- 1) Wie aus Gesprächen des Verfassers mit zuständigen Herren zu entnehmen war, geht beispielsweise der Futterberatungsdienst der BayWa - die Aufklärung in Fütterungsfragen als Teilbereich der Beratungsarbeit im Mittelbau wurde allgemein schon zu Anfang dieser Periode nachhaltig intensiviert - (Siehe dazu JDRV 1961, S.85.) in der Weise vor, daß zunächst eine gemeinsame Aufklärung der Mitglieder erfolgt, an die sich dann eine separate Intensivberatung bei einzelnen interessierten Landwirten anschließt, eine erfolversprechende und nachahmenswerte Verknüpfung. Die Beratungsabteilung arbeitet bislang nicht nach einem Plan, sondern wird nur auf Wunsch der Mitglieder aktiv. Die Initiative liegt hier also im Unterbau; dieser Grundsatz mag bei ausreichendem Mitgliederinteresse vertretbar sein, kann aber für Bereiche, in denen es auf eine Steuerung der Mitgliederwirtschaften entsprechend den unternehmerischen Zielsetzungen der Verbundspitze ankommt, nicht empfohlen werden.
- 2) Siehe auch T h i m m , H.U.: Kann und soll die Genossenschaft ..., a.a.O., S.47 f.
- 3) Letzteres trifft aber nur auf den Gebieten zu, die eine enge Abstimmung der Mitgliederwirtschaften mit den unternehmerischen Entscheidungen der betreffenden Verbundspitze erlauben und erfordern, also vorwiegend im Absatzsektor und hier in Bereichen mit langen Vermarktungswegen ohne nennenswerte Möglichkeiten zum Direktabsatz.

sentlichen Aufschwung. Aus Tabelle 33 ergibt sich, daß nach 1960 nur die Verbände Münster und Stuttgart weitere Zeitschriften einführten. Ende 1965 verfügten damit nur vier Regionalorganisationen über eigene Publikationen für Mitglieder.<sup>1)</sup> Wenngleich diese Zurückhaltung des Mittelbaus insofern verständlich erscheint, als vom Spitzenverband für die Gesamtorganisation ebenfalls Mitgliederzeitschriften herausgegeben werden, so kann das doch nicht als hinreichendes Argument gelten, da sich den Verbänden, die über kein derartiges Presseorgan verfügen, eine Berücksichtigung der regionalen Belange verschließt. Eine Lösungsmöglichkeit wird bei der Behandlung der zentralen Publikationen entwickelt.

### c. Pressearbeit im Oberbau

Wie aus Tabelle 34 zu entnehmen ist, weisen die Mitgliederzeitschriften des DRV im Berichtszeitraum eine kräftige Aufwärtsentwicklung auf. Die Verbreitungsziffern lassen jedoch erkennen, daß sich bei jeder der Zeitschriften noch Steigerungsmöglichkeiten abzeichnen.<sup>2)</sup> Darüber hinaus bietet sich aber als ein Weg zur Rationalisierung und Effizienzerhöhung der Mitgliederpresse eine Beschränkung auf die Herausgabe anspruchsvoller zentraler Mitgliederzeitschriften durch den Spitzenverband für die Gesamtorganisation an, wobei den Besonderheiten der verschiedenen Bezirke jeweils durch

- 
- 1) Diese Blätter tragen zugleich den Charakter von Kundenzeitschriften. Von daher werden auch ihre verhältnismäßig hohen Verbreitungsziffern verständlich, die sich mit denen der Raiffeisenboten vergleichen lassen. - Im übrigen bleibt neben den in Tabelle 33 aufgeführten Zeitschriften noch zu berücksichtigen, daß sich die Verbände Münster und München nach Umfrage 1966 an der Herausgabe des berufsständischen Landwirtschaftlichen Wochenblattes in ihrem Bezirk beteiligen.
  - 2) Dafür spricht einmal, daß 1965 die durchschnittlichen Mitgliederzahlen bei den Genossenschaften insgesamt mit 230, bei den Kreditgenossenschaften mit 275 und bei den Waren- und Betriebsgenossenschaften mit immerhin noch mehr als 150 (Vgl. JDRV 1966, S. 21.) in jedem Falle erheblich höher lagen als die Verbreitungsziffern; hinzu kommt, daß mit den Zeitschriften auch die sonstigen Kunden angesprochen werden sollen, was die Relationen noch verschlechtert.

Einfügung von Regionalteilen Rechnung getragen wird, deren redaktionelle Bearbeitung seitens der Verbände im Mittelbau erfolgt. Dadurch konnte es gelingen, den Mitgliedern gleichzeitig sowohl die für den ländlichen Genossenschaftssektor generell bedeutsamen Geschehnisse und Vorhaben als auch die bezirklichen Belange näherzubringen. Ob man dabei die derzeitige Dreiteilung der Mitgliederzeitschriften des DRV übernimmt und neben einem allgemein gehaltenen überspartlichen Organ je ein Fachblatt für den Kredit- und den Warensektor herausgibt, oder ob man nur je eine Zeitschrift für die beiden Hauptbereiche, aber mit einem gemeinsamen allgemeinen Teil, veröffentlicht, ist eine von der Praxis zu entscheidende Zweckmäßigkeitsfrage.

Die von der Deutschen Raiffeisen-Warenzentrale herausgegebenen "Genossenschaftlichen Ratschläge für den Bauernhof" <sup>1)</sup> konnten ihre Auflage im Berichtszeitraum beachtlich - bis 1965 von 52 000 im Jahre 1960 auf 85 000 - erhöhen, <sup>2)</sup> doch ist auch hier noch eine Steigerung möglich. Zur Unterstützung der einzelgenossenschaftlichen Beratungsarbeit ließ dieses Unternehmen im Jahre 1961 außerdem Lehrtafeln und Tabellen in über 800 000 Exemplaren an die bäuerlichen Mitglieder verteilen. <sup>3)</sup> Über die Herstellung von Aufklärungs- und Beratungsfilmen oder Lichtbildserien im Oberbau zur Ergänzung der Maßnahmen von Primärgenossenschaften finden sich in der gegenwärtigen Phase keine bemerkenswerten Hinweise.

- 
- 1) Vor 1962 unter dem Titel "Genossenschaftliche Ratschläge für Düngung, Fütterung, Landtechnik und Pflanzenschutz".
  - 2) Nach Mitteilung der Deutschen Raiffeisen-Warenzentrale vom April 1967; das entspricht einem Verhältnis von durchschnittlich 5 Exemplaren je Warengenossenschaft; bei einer Beschränkung auf die Darlehnskassen mit Warenverkehr und die Bezugs- und Absatzgenossenschaften würde sich diese Relation auf 9 erhöhen. (Errechnet aufgrund der Angaben in JDRV 1965, S.128 f., und JDRV 1966, S.128.)
  - 3) Nach JDRV 1961, S.88.



## II. Bildungsaktivität für Mitarbeiter

### 1. Maßnahmen für Mitarbeiter von Primärgenossenschaften

#### a. Eigenständig gestaltete betrieblich-praktische Lehrlingsausbildung im Unterbau

Die bisher charakteristische Gestaltungsfreiheit der Primärgenossenschaften bei der betrieblichen Mitarbeiterausbildung findet in dieser Phase zumindest eine erste mittelbare Modifizierung durch die von regionaler und zentraler Seite aus gegebenen Durchführungshilfen speziell für die hier im Vordergrund stehende Lehrlingsausbildung. So hat sich bei der Auswahl der Bewerber die Einschaltung der Verbände - zumeist über ihre Genossenschaftsschulen - im Vergleich zum vorangegangenen Untersuchungsabschnitt erweitert. Nach dem Stand von 1965 führen 10 der 12 berichtenden Regionalverbände <sup>1)</sup> Eignungsprüfungen für Lehrstellenbewerber der Genossenschaften durch, wobei es in 6 Bezirken dem Unterbau freigestellt ist, diese Prüfungen zu beschicken. <sup>2)</sup> Allein aus Gründen des Leistungsvergleichs, der eine objektivere Beurteilung der Bewerber ermöglicht, ist eine vollständige Übernahme der Eignungsprüfungen durch die Regionalverbände <sup>3)</sup> zu befürworten. <sup>4)</sup> Wenngleich eine verbindliche Entscheidung über die Einstellung aufgrund der föderalistischen Struktur der Raiffeisenorganisation vorerst bei den Genossenschaften selbst belassen werden muß, <sup>5)</sup> so können zumindest durch die Beurteilungen

---

1) Nicht berücksichtigt ist hier und bei den weiteren Ausführungen der Verband Koblenz, der keine Detailangaben über seine Bildungsarbeit zur Verfügung stellte.

2) Nach Umfrage 1966.

3) Da wir die Verbände bei der Behandlung der Organisationsstruktur des Bildungswesens als die unter den gegebenen Umständen geeigneten Träger der Führungsfunktion im Bildungswesen bezeichnet haben, sollen sie hier als zuständig angesehen werden.

4) In größeren Regionalorganisationen, wie z.B. der bayerischen, kann es zweckmäßig sein, die Prüfungen von den Unterverbänden durchführen zu lassen und erst die Auswertung zentral vorzunehmen.

5) Ob die Einzelgenossenschaften freiwillig hierauf verzichten und diese Kompetenz - z.B. durch Vertrag oder auf Satzungsbasis - ihrer Verbandsführung übertragen, ist angesichts des Selbständigkeitsbewußtseins im Unterbau zwar noch fraglich, doch sollte sich im Eigeninteresse der Genossenschaften zumindest die vertikale

und Empfehlungen der regionalen Prüfungsinstanzen dem Unterbau Entscheidungsunterlagen gegeben werden, die sich funktional letztlich auf eine Qualifikationsangleichung der Lehrlinge auszuwirken vermögen. <sup>1)</sup> Die Probleme, die aus der dezentralen Standortstruktur der Genossenschaften erwachsen, kann man jedoch auch auf diesem Wege nicht ganz ausschalten. Es mag zwar bei gebietsweise hinsichtlich Zahl und Befähigung unterschiedlichem Bewerberangebot erwägenswert sein, darauf hinzuwirken, daß in Bezirken mit günstigen Auswahlmöglichkeiten mehr Lehrlinge ausgebildet werden, als dort erforderlich sind, <sup>2)</sup> und daß bei anderen Genossenschaften mit unbefriedigendem Angebot eine Lehrlingsschulung unterbleibt <sup>3)</sup>, doch führt das nicht in jedem Falle zu einer Lösung. Das Lehrlingsniveau läßt sich dadurch wohl anheben, kommt aber der Raiffeisenorganisation nur dann zugute, wenn die zusätzlich gewonnenen Mitarbeiter bei den Genossenschaften tätig werden, die auf eine eigene Nachwuchsschulung aus den genannten Gründen verzichten. Auf die dafür erforderliche Mobilität dieser Nachwuchskräfte dürfte sich eine Steigerung der Attraktivität der Genossenschaften als Arbeitsstätten positiv auswirken, so daß eine Intensivierung der Konzentration und Modernisierung im Unterbau auch so gesehen naheliegen. Außerdem bedarf es hier einer gezielten Stellenvermittlung durch die Regionalverbände.

---

Kooperationsintensität soweit steigern lassen, daß sie einem Mitspracherecht der Verbände im Sinne eines paritätischen Vetos faktisch gleichkommt. Ein fixiertes Regulativ bietet aber in jedem Falle flexiblere regionale Führungsmöglichkeiten. Entsprechendes gilt im Bedarfsfalle auch hinsichtlich der übrigen Bereiche der Bildungs- und Personalpolitik bei den Genossenschaften.

- 1) Das hier ebenfalls relevante Problem der Vorbildungsanforderungen wurde bereits bei den Zielen und Aufgaben mitbehandelt.
- 2) Die Durchführung könnte dabei den Genossenschaften, die sich als Lehrbetriebe bewährt haben, übertragen werden. Diese müßten allerdings eine Vergütung der zusätzlichen Aufwendungen erhalten, wofür z.B. Mittel aus dem schon erwähnten Entwicklungsfonds der Raiffeisenorganisation oder aus noch zu schaffenden regionalen Einrichtungen vergleichbarer Art in Betracht kämen.
- 3) Sofern die betreffenden Genossenschaften zu diesem Verzicht nicht bereit sind, da sie z.B. - eine ohnedies falsche Einstellung - auf die Lehrlinge als billige Kräfte für einfachere Arbeiten nicht verzichten wollen, müßte ihnen nahegelegt werden, für diese Funktionen besser sog. Anlernlinge (Vgl. Dr ü s e d a u , A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.38.) einzustellen.

Für Gestaltung der innerbetrieblichen Lehrlingsschulung bei den Genossenschaften besteht noch keine verbindliche gemeinsame Durchführungsordnung. Zwar liegt mit den Leitbildern eine Fixierung des Lehrstoffes vor, doch bleiben Ablauf und Intensität der Behandlung dem jeweiligen Betrieb selbst überlassen. <sup>1)</sup> Unter diesen Umständen kann eine die praktische und theoretische Schulung umfassende detaillierte Programmierung <sup>2)</sup>, deren Notwendigkeit und Durchsetzungsproblematik schon behandelt wurden, den Genossenschaften vorläufig - solange keine Verpflichtung zur Einhaltung möglich ist - zumindest Unterstützungshilfen geben und insgesamt der Homogenisierung und Qualitätsanhebung der genossenschaftlichen Lehrlingsausbildung förderlich sein. <sup>3)</sup> Eine wirksame Lösung bietet sich aber erst bei ei-

- 1) Vgl. Grünewald: Welche Bedeutung hat das Berichtsheft für den Lehrling?, in: Bankbetr. Inf., 4.Jg. (1966), S.128.
- 2) Eine Ablaufplanung eignet sich ebenso für eine Stufenausbildung, die im Falle einer verbreiteten Einführung bei der kaufmännischen Lehrlingsschulung unter Einschluß des diesbezüglichen staatlichen Unterrichtswesens auch von den Genossenschaften aufgegriffen werden muß. In der Raiffeisenorganisation bieten sich dafür durchaus Möglichkeiten. Beispielsweise könnte man im ersten Ausbildungsjahr eine für alle Lehrlinge gemeinsame informative Grundschulung unter Einbeziehung eines intersektoralen Lehrlingsaustausches zwischen Kredit- und Warengenossenschaften - bei Verbindung beider Geschäftsbereiche läßt sich das innerbetrieblich durchführen - vornehmen. Erst daran hätte sich dann je nach den Entscheidungen der Lehrlinge über ihr Berufsziel die Spezialausbildung anzuschließen. (Vgl. dazu das allgemeine Modell von Bublitz, Gerhard: Korreferat zum Thema Stufenausbildung des kaufmännischen Nachwuchses, in: Stufenausbildung des kaufmännischen Nachwuchses, a.a.O., S.29 f.) Die dafür erforderliche Neufassung der gegenwärtigen Ausbildungsrichtlinien des DRV wäre auch bei der oben vorgeschlagenen Programmierung nach dem derzeitigen System der Lehrlingsschulung nicht zu umgehen.
- 3) Die Einhaltung der Ausbildungspläne im Unterbau - die nach gegenwärtigen Umständen ebenfalls nicht selbstverständliche Mitwirkung der Regionalorganisationen vorausgesetzt - kann gefördert werden, wenn man davon die Zulassung zu den Lehrlingskursen an den Verbandsschulen abhängig macht. Soweit in einzelnen Lehrgenossenschaften nicht die Voraussetzungen für eine lückenlose betriebliche Ausbildung in allen vorgesehenen Fachgebieten gegeben sind, läßt sich das unter Umständen im Wege der Nachbarschaftshilfe seitens der Genossenschaften beheben, die über die entsprechenden Möglichkeiten verfügen. Als Wege für eine derartige horizontale Kooperation bieten sich z.B. der zeitweise Austausch von Lehrlingen oder die Bereitstellung geeigneter Praktiker für eine diesbezügliche ergänzende gemeinsame Lehrlingsschulung an, zu der sich mehrere Genossenschaften bereithalten. Nötigenfalls empfiehlt es sich, den Anstoß zu solchen Initiativen von Verbandsseite aus

ner geschlossenen Bindung der Genossenschaften an die Programme. Grundsätzlich ist eine einheitliche Regelung für die Gesamtorganisation zu befürworten. Soweit besondere Bedingungen in den einzelnen Bezirken das erfordern, steht entsprechenden Ergänzungen nichts entgegen.

Eine vergleichbare Ablaufplanung ist für die ergänzend zu dem beschriebenen Lehrgangssystem vorgeschlagenen gesteuerten Ausbildungsprogramme zur beschleunigten Gewinnung von zusätzlichen Führungskräften für den Unterbau notwendig. Sie erfordern ebenfalls eine auch zeitlich fixierte straffe Abfolge von praktischer Tätigkeit einschließlich der Erstellung aufgegebener Analysen und Berichte in den verschiedenen Arbeitsbereichen der Genossenschaft <sup>1)</sup> - als Anstellungsbetriebe eignen sich dafür nur größere Selbsthilfeunternehmen mit entsprechend differenzierter interner Organisationsgliederung - und theoretischer Schulung. Für die Teilnahme an diesen Programmen kommen sowohl besonders qualifizierte interne Nachwuchskräfte als auch entsprechend befähigte externe Bewerber <sup>2)</sup> in Betracht. Wesentlich für eine erfolgreiche Abwicklung derartiger Schulungsvorhaben ist eine zentrale Lenkung seitens der Regionalverbände, denen hier die Initiative zukommt. Ihnen müssen dabei insbesondere Teilnehmerauswahl, Steuerung des Ausbildungsverlaufs und schließlich Entscheidung über den jeweiligen Einsatz dieser Mitarbeiter zugestanden werden; den Primärgenossenschaften als Anstellungsunternehmungen und Trägern der betrieblichen Unterweisung verbleibt in diesem Rahmen

---

zu geben. Eine derartige Handhabung liegt nicht minder für die Intensivierung der Fort- und Weiterbildung von Angestellten im Unterbau nahe, wenn die vorhandenen innerbetrieblichen Mittel dafür nicht ausreichen. (Vgl. dazu die Vorschläge von N i g g e m a n n , K.-A.: Unser Personal ..., a.a.O., S.7 f.)

- 1) Gerade für diese Heranbildung künftiger Führungskräfte empfiehlt es sich, die praktische Fortbildung nicht innerhalb einer Genossenschaft vorzunehmen, sondern zur Erweiterung des Gesichtskreises einen zeitlich begrenzten Betriebswechsel mit einzuplanen.
- 2) Soweit es sich um Anwärter ohne kaufmännische oder bankwirtschaftliche Grundausbildung handelt, wie z.B. Absolventen von Ackerbauschulen, kann eine verkürzte Lehrzeit vorangestellt werden, soweit die betreffenden Programme nicht von vornherein als jeweils die Lehre integrierende Führungsausbildungsprogramme für qualifizierte externe Bewerber mit gehobener Schulbildung konzipiert sind.



nur eine ausführende Funktion. <sup>1)</sup> Die Realisierungsmöglichkeiten für derartige Vorhaben hängen also entscheidend von der Bereitschaft des Unterbaus zur engen Zusammenarbeit mit den Verbänden ab. <sup>2)</sup> Sollte es zur Bildung regionaler oder zentraler Einheitsgenossenschaften kommen, so können diese Programme analog zur Führungsnachwuchsausbildung für den dann filialisierten jetzigen Unterbau beibehalten werden.

Die Mitarbeiterausbildung bei den Primärgenossenschaften zeigt sich demnach insgesamt noch ausbaufähig. <sup>3)</sup> Dieser Bereich dürfte daher künftig an Bedeutung gewinnen, allerdings zweckmäßigerweise als integriertes Element in einem den Erfordernissen der Gesamtorganisation angepaßten Bildungsverbund.

- 
- 1) Eine derartige Handhabung stellt eine Mischform aus Auftrags- und Eigentümerprinzip dar. (Vgl. dazu Schumacher, C.: Geplante Ausbildung ..., a.a.O., S.116 f.)'
  - 2) Daß derartige Schulungsprogramme realisierbar sind, zeigen vergleichbare Initiativen in Holland. Beispielsweise veranstalten die ländlichen Genossenschaftsorganisationen von Utrecht und Eindhoven für den Führungsnachwuchs der Kreditgenossenschaften 17- bzw. 18-monatige Ausbildungsprogramme mit einer genau geregelten Abfolge von praktischer und theoretischer Unterweisung. (Vgl. dazu von Els, P.G.M.: Das Ausbildungswesen der niederländischen Genossenschaften, in: ZgGenW, Bd.16 (1966), S.148, und Ausbildungsfragen im landwirtschaftlichen Genossenschaftswesen, in: Mtlg. Schleswig-Holstein, 30.Jg. (1964), S.528 f.) Damit sei nicht eine Übernahme der holländischen Vorbilder befürwortet. Die konkrete Gestaltung von Schulungsprogrammen in der deutschen Raiffeisenorganisation muß den hier gegebenen Bedingungen angepaßt werden, wobei uns eher eine gewisse Annäherung an die Gestaltung der Trainee-Programme der Konsumgenossenschaftsorganisation denkbar erscheint; das würde bedeuten, daß die Teilnehmer während der Dauer der Schulung bei geeigneten großen Genossenschaften angestellt werden; die Ausbildung selbst hat ausschließlich nach Maßgabe des zuständigen Regionalverbandes zu erfolgen; in den für die praktische Unterweisung mit vorzusehenden Betriebswechsel sollten auch die Zentralen der betreffenden Sparte miteinbezogen werden; das käme auch einer Verdichtung der Kooperation zwischen Unter- und Mittelbau zustatten; im Bedarfsfalle ist zudem eine finanzielle Unterstützung weniger finanzstarker Ausbildungsgenossenschaften oder eine Anstellung zusätzlicher Trainees durch die Zentralgenossenschaften zu erwägen.
  - 3) Ein vergleichbares Ergebnis auf diesem Bildungssektor gewann K a t h e schon zum Ende der vorangegangenen Phase. (Vgl. K a t h e, R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.57 f.) Grundlegende Veränderungen sind also inzwischen nicht eingetreten.



b. Ansatzweise koordinierter Ausbau der Angestelltenschulung auf regionaler Ebene unter Betonung des Kreditsektors

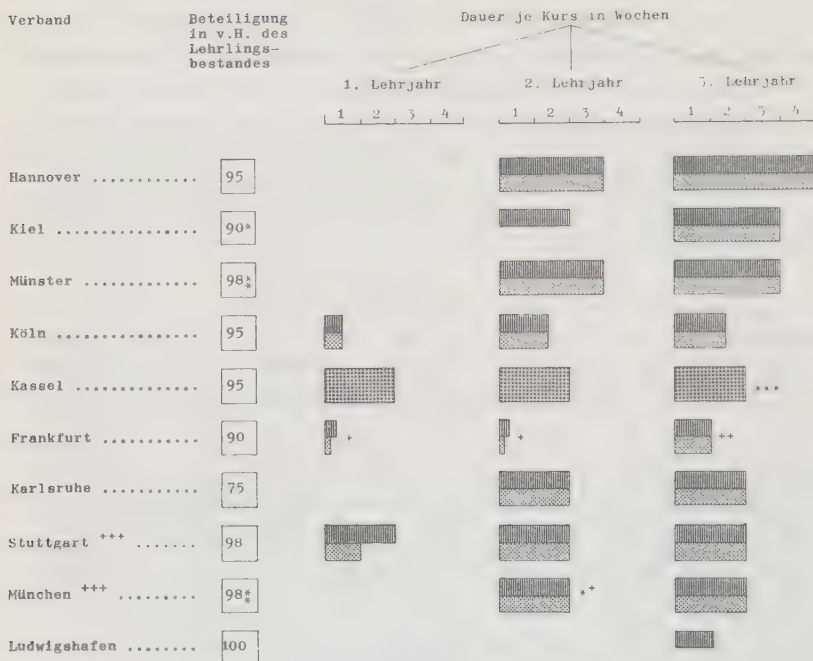
Die regionale Schulungsarbeit für die bei den Primärgenossenschaften Tätigen hat nicht nur quantitativ <sup>1)</sup>, sondern ebenso qualitativ durch den zügigen Ausbau der Fort- und Weiterbildung hauptamtlicher Kräfte <sup>2)</sup> einen deutlichen Aufschwung erfahren. Mit den beschriebenen Vereinheitlichungsbemühungen wurde aber auch auf dieser Ebene noch keine Homogenität erreicht. Mag hier die unterschiedliche Struktur der Verbandsbezirke als Ursache eine wichtige Rolle spielen, <sup>3)</sup> so ist das traditionelle regionale Eigenständigkeitsbewußtsein sicher nicht ohne Einfluß. <sup>4)</sup>

Die Basis der Mitarbeiterschulung durch die Verbände bilden die Lehrlingskurse. In Schaubild VI ist ein Überblick über ihre Handhabung in den einzelnen Bezirken nach dem Stand vom Jahre 1965 <sup>5)</sup> auf der Grundlage des verfügbaren Materials wiedergegeben. Daraus läßt

- 1) Dafür spricht das noch steigende Ausmaß der regionalen Lehrgänge, die weitaus in der überwiegenden Mehrzahl der Schulung von Genossenschaftsmitarbeitern dienen. Während 1961 noch rund 300 Kurse mit 8 350 Teilnehmern stattfanden, wurden 1964 in 361 Lehrgängen bereits 11 710 Personen erfaßt; 1965 erreichte die Beteiligung einen Wert von 13 044. (Nach JDRV 1961, S.29, JDRV 1964, S.37, und JDRV 1965, S.33.)
- 2) Deutliche Anzeichen dafür wurden schon in den ersten Jahren dieser Phase bestätigt. (Vgl. dazu JDRV 1960, S.27, JDRV 1961, S.29, JDRV 1962, S.28, und JDRV 1963, S.28.)
- 3) Vgl. Grünewald, K.: Probleme ..., a.a.O., S.89 f.
- 4) Immerhin scheint sich neuerdings ein gewisser Wandel anzubahnen. Den aus Umfrage 1966 gewonnenen Aussagen der Verbände hinsichtlich einer Anpassung ihrer Schulungsarbeit an die beschriebenen Leitbilder und Richtlinien zufolge wird fast in allen Bezirken dazu ein grundsätzlich positiver Standpunkt eingenommen, wenn auch einzelne Äußerungen hierüber noch recht vorsichtig gehalten sind. Als weiteres gleichgerichtetes Indiz darf gelten, daß man nach Auskunft des DRV vom 22.12.1967 auf der am 30.8./1.9.1967 veranstalteten Schulungsleitertagung in Rendsburg übereinkam, die regionalen Lehrgänge zu koordinieren. Inwieweit sich das realisieren läßt, hängt aber von der Zustimmung der Verbandsführungen ab.
- 5) Ein späteres Bezugsjahr war nicht möglich, da die letzten Angaben aus der hier zugrunde gelegten Umfrage 1966 erst im Jahre 1967 zuzugingen; eine Verschiebung des Untersuchungszeitraumes auf 1966 hätte den Fortgang der Arbeit zu sehr verzögert. Überdies wurden 1966 und 1967 im regionalen Schulungsbereich nur graduelle Fortschritte im Vergleich zum Stand von 1965 erreicht. (Vgl. JDRV 1966, S.33, und JDRV 1967, S.45.)

# Schaubild VI

## Lehrlingskurse bei den Regionalverbänden Stand: 1965 I)



Zeichenerklärung:  Kurse für Banklehrlinge  
 Kurse für kaufmännische Lehrlinge  
 Gemeinsame Kurse mit Sonderunterricht für Bank- bzw. kaufmännische Lehrlinge

\* Gilt nur für Banklehrlinge; Beteiligung kaufmännischer Lehrlinge: 65 v.H.

\* Schätzwert.

\*\*\* Zuzüglich einwöchige Prüfungsvorbereitungslehrgänge, die ab 1966 wegfallen.

+ Dezentrale Kurse.

++ Zuzüglich eintägige dezentrale Vorbereitungskurse für die mündliche Prüfung.

+++ Lehrgangsbesuch obligatorisch.

+ 1965 zum Teil auch noch im 1. Lehrjahr abgehalten; ab 1966 nicht mehr.

1) Quelle: Umfrage 1966, sowie Raiffeisen in Bayern. 1893 - 1968. 75 Jahre Bayerischer Raiffeisenverband - Bayerische Raiffeisen-Zentralkasse, München 1968, S.72. Für den Verband Oldenburg, der getrennte Lehrgänge von 5- bis 11-tägiger Dauer für den Kredit- und den Warenssektor abhält, konnte keine nähere Aufstellung ermittelt werden; für die Koblenzer Organisation fehlen die Unterlagen; der Verband Saarbrücken veranstaltet keine Lehrgänge dieser Art.

sich entnehmen, daß hier immerhin eine näherungsweise Angleichung stattgefunden hat, insbesondere auch in bezug auf die Dauer der Kurse. <sup>1)</sup> Das deutet darauf hin, daß in den nächsten Jahren doch eine weitgehende Vereinheitlichung dieser Bildungsmaßnahmen unter Ein- schluß ihrer inhaltlichen Gestaltung <sup>2)</sup> erreicht wird, also insbe- sondere auch eine ausnahmslose Trennung von bankwirtschaftlicher und kaufmännischer Unterrichtung. <sup>3)</sup> Wie aus der Übersicht weiter abzulei-

- 1) Die bei K a t h e ausgewiesenen großen Abweichungen haben sich merklich abgeschwächt; ebenso das früher deutlichere Gefälle von Norden nach Süden. (Vgl. dazu K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.66.) Stark aus dem Rahmen fallen nur die Verbände Frankfurt, Ludwigshafen und Saarbrücken. Im Frankfurter Bezirk liegt die Ursache für das Zurückbleiben in den begrenzten Ausbil- dungsmöglichkeiten, durch die man gezwungen ist, den Unterricht im 1. und 2. Lehrjahr dezentral vorzunehmen; der geplante Schul- neubau verspricht hier eine wesentliche Erleichterung. Die glei- che Erklärung gilt für den Verband Saarbrücken, der ebenfalls keine eigene Schule besitzt. Auch die Zurückhaltung der Ludwigshafener Organisation mag darauf zurückzuführen sein, daß sie nur über einen Unterrichtsraum verfügt.
- 2) Die Struktur der Lehrpläne ist bei den einzelnen Genossenschafts- schulen noch unterschiedlich. (Vgl. F r i e d r i c h , A.: Personalpolitik ..., a.a.O., S.117.) - Die Frage, ob im Rahmen koordinierter Kurse teilweise die Methode des programmierten Un- terrichts eingesetzt werden kann, läßt sich aus unserer Sicht nicht eindeutig beantworten. Auf der genannten Schulungsleiterta- gung in Rendsburg am 30.8./1.9.1967 hat man dieses Problem erst- mals eingehender diskutiert und eine nähere Untersuchung darüber beschlossen. (Vgl. Die Zukunft der Genossenschaften ist eine Bil- dungsfrage. Vielseitige Bundestagung über Schulungsfragen in der Raiffeisenschule Rendsburg, in: Mtlg. Schleswig-Holstein, 33.Jg. (1967), S.418.) Ohne in die Einzelheiten gehen zu wollen, halten wir es für denkbar, daß diese Lehrmethode grundsätzlich auch in der genossenschaftlichen Schulungsarbeit für Stoffgebiete geeig- net ist, die sich inhaltlich wenig ändern und einem großen Perso- nenkreis vermittelt werden sollen, da sich nur so die u.U. be- trächtlichen Aufwendungen für die Erstellung der Programme amorti- sieren können. Es empfiehlt sich daher eine Regelung auf Bundes- ebene.
- 3) Eine von K a t h e für Verbände mit vorwiegend kleinen Uni- versalgenossenschaften vorgeschlagene einheitliche Ausbildung nach einem zu erstellenden Leitbild Genossenschafts Kaufmann (Sie- he K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.69.) halten wir nicht für zweckmäßig, da sie der neueren Entwicklung im Unterbau der Raiffeisenorganisation widerspricht. Die mit der Konzentratio- n, Rationalisierung und unternehmerischen Aktivierung der Primär- genossenschaften verbundene Anforderungsdifferenzierung in den einzelnen Geschäftsbereichen steht einer derartigen Universalität entgegen und tendiert auf spezieller geschulte Fachkräfte hin, so daß die Zweiteilung in die Lehrberufe Bank- und Warenkaufmann realistischer ist.

ten ist, geht die Tendenz zu einem zweistufigen Aufbau der Kurse und einer Konzentration auf das zweite und dritte Lebensjahr, was den Vorteil hat, daß dann bereits mit einem Grundwissen gearbeitet werden kann. Unabhängig davon bleibt zu prüfen, ob sich nicht bereits im 1. Ausbildungsjahr eine allgemeine theoretische Einführung von kürzerer Dauer empfiehlt, die eventuell dezentral, also beispielsweise bei den Kreis- oder Bezirksverbänden, durchzuführen ist. <sup>1)</sup>

Die ausgewiesenen Beteiligungsziffern liegen gegenüber der Vorperiode unverändert hoch, obwohl - von zwei Ausnahmen abgesehen keine Verpflichtung zum Schulbesuch besteht; in diesem Bereich zeigt sich also bei den Genossenschaften eine ausgeprägte Verbundbereitschaft. Solange noch starke Vorbildungsunterschiede im Lehrlingsbestand auftreten, würde eine Steuerung der Teilnehmerzusammensetzung in Richtung auf eine Qualifikationsangleichung innerhalb der einzelnen Kurse den Unterrichtserfolg begünstigen. <sup>2)</sup> Vorhandene Qualifikationsabweichungen bei den Lehrlingen als Folge heterogener Unterweisung in der Praxis lassen sich bei Durchsetzung der vorgeschlagenen programmierten Lehre weitgehend begradigen.

In diesem Zusammenhang sei kurz der Genossenschaftliche Aufbaukurs Hohenheim gewürdigt, der die Erschließung einer zusätzlichen Nachwuchsquelle für die hauptamtlichen Positionen durch Umschulung von Interessenten aus anderen Berufszweigen, vornehmlich aus der Landwirtschaft, bezweckt. Dieser Kurs dauert 8 Wochen und wird mit einer anschließenden Lehr- oder kürzeren Volontärzeit - letzteres bei Teilnehmern über 25 Jahren - verbunden. <sup>3)</sup> Seit der Einrichtung im Jahre 1958 sind bis einschließlich 1966 in 11 Kursen insgesamt 371 Personen umgeschult worden. <sup>4)</sup> Obwohl die Maßnahme sehr positiv be-

- 
- 1) Im Falle einer derartigen dezentralen Einschulung würden sich auch die für die Lehranstalten der Verbände ermittelten Relationen zwischen Schulkapazität und Ausbildungsbedarf verbessern, da in den letzteren das 1. Lehrjahr mit einbezogen wurde.
  - 2) Über die Unterrichterschwerung aufgrund von Vorbildungsdifferenzierungen siehe Grünwald, K.: Probleme ..., a.a.O., S.85 f.
  - 3) Vgl. dazu Waidelich, W.: Schulung ..., a.a.O., S.34 f., und Drüsedau, A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.44 f.
  - 4) Nach Umfrage 1966; dabei wird auch berichtet, daß 1966 eine Aufteilung des ursprünglich gemeinsamen Lehrgangs in einen geld- und einen warenwirtschaftlichen Zweig erfolgte.



urteilt wird <sup>1)</sup> und bereits Nachahmungen gefunden hat <sup>2)</sup>, kann es sich bei dieser ergänzenden Hilfskonstruktion kaum um eine Dauerlösung handeln; unterschiedliche, die Schulung zusätzlich belastende Vorbildung der Bewerber und die Gefahr einer Überschätzung der eigenen Fähigkeiten - und damit von Fehlinvestitionen - einerseits sowie die steigenden Fach- und Führungsanforderungen im Unterbau andererseits geben jedenfalls Anlaß zu dieser Beurteilung.

Im Vergleich zu den verhältnismäßig günstigen Aspekten, die sich bei den Lehrlingskursen bieten, bleibt der Ausbau der regionalen Fortbildungslehrgänge noch zurück. Das zeigt sich zunächst bei der Schulungsarbeit für den Kreditsektor, die Schaubild VII nach dem Stand von 1965 wiedergibt. Darin kommen die Unausgeglichenheit der Maßnahmen und dabei auch ein gemäßigtes Aktivitätsungleichgewicht, abfallend von Norden und Westen nach Süden, <sup>3)</sup> zum Ausdruck. Nun muß zugestanden werden, daß die als Gestaltungsgrundlage dienenden Fortbildungsrichtlinien des DRV erst 1963 erschienen; für ihre einheitliche Realisierung in einer derart dezentralisierten Organisation war die verbleibende Zeit bis zum Erhebungsjahr zu knapp; trotz zwischenzeitlich erzielter weiterer Fortschritte <sup>4)</sup> ist vorerst aber keine vollständige Verwirklichung des Stufensystems einschließlich der Geschäftsführerlehrgänge erreicht worden, <sup>5)</sup> so daß sich insbesondere im Hinblick auf die Anforderungen des Bundesaufsichtsamtes

- 
- 1) So Dr ü s e d a u , A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.45.
  - 2) Ein vergleichbarer vierwöchiger Lehrgang für den Kreditsektor wird vom Verband Kiel abgehalten. (Nach Umfrage 1966.) Bemerkenswert ist außerdem, daß die traditionellen Rechnerkurse des Münchner Verbandes in jüngster Zeit ebenfalls mehr und mehr zu derartigen Umschulungslehrgängen umgewandelt und durch einen Oberkurs noch erweitert wurden. (Vgl. Bayerischer Raiffeisenverband e.V.: Jahresbericht 1966, (München 1967), S.28 f.)
  - 3) Hier macht sich die parallel gerichtete Verbreitung der hauptamtlichen Leitung im Unterbau bemerkbar. Daß im übrigen der vorgesehene Warensachbearbeiterkurs fast unberücksichtigt blieb, stellt eine gewisse Bestätigung für die oben gegenüber diesem Lehrgang vertretenen Vorbehalte dar.
  - 4) Schon die in Schaubild VII - soweit greifbar - mitberücksichtigten Planungen für die nächsten Jahre deuten das an. Vgl. auch JDRV 1967, S.45.
  - 5) Nach Auskunft des DRV vom 22.10.1967.



Schaubild VII

Regionale Fortbildungslehrgänge für den genossenschaftlichen Bankkaufmann

Stand: 1965 (1)

| Verband            | Dauer je Lehrgang in Wochen |   |    |   |                           |     |     |   |                                    |     |     |     |                                   |    |   |    |                          |   |    |   |
|--------------------|-----------------------------|---|----|---|---------------------------|-----|-----|---|------------------------------------|-----|-----|-----|-----------------------------------|----|---|----|--------------------------|---|----|---|
|                    | Allgemeiner<br>Aufbaukurs   |   |    |   | Bilanzbuch-<br>halterkurs |     |     |   | Kreditsach-<br>bearbeiter-<br>kurs |     |     |     | Warensach-<br>bearbeiter-<br>kurs |    |   |    | Geschäfts-<br>führerkurs |   |    |   |
|                    | 1                           | 2 | 3  | 4 | 1                         | 2   | 3   | 4 | 1                                  | 2   | 3   | 4   | 1                                 | 2  | 3 | 4  | 1                        | 2 | 3  | 4 |
| Hannover .....     |                             |   |    |   |                           |     |     |   |                                    |     |     |     |                                   |    |   |    |                          |   |    |   |
| Kiel .....         |                             |   |    |   |                           |     |     | * |                                    |     |     |     |                                   | *  |   | ** |                          |   |    |   |
| Oldenburg .....    |                             |   |    |   |                           |     |     |   |                                    |     |     | *** |                                   |    |   |    |                          |   |    |   |
| Münster .....      |                             |   | ** | + |                           |     | **  |   |                                    |     | **  |     |                                   |    |   |    |                          |   | ** |   |
| Köln .....         |                             |   | ++ |   |                           |     |     |   |                                    |     |     |     |                                   |    |   |    |                          |   |    |   |
| Kassel .....       |                             |   |    |   |                           | +++ |     |   |                                    | +++ |     |     |                                   | *+ |   |    |                          |   |    |   |
| Frankfurt .....    |                             |   |    |   |                           |     |     |   |                                    |     |     |     |                                   |    |   |    |                          |   |    |   |
| Karlsruhe .....    |                             |   |    |   |                           |     | *++ |   |                                    |     |     |     |                                   |    |   |    |                          |   |    |   |
| Stuttgart .....    |                             |   |    |   |                           |     |     |   |                                    |     | *++ |     |                                   |    |   |    |                          |   |    |   |
| München .....      |                             |   |    |   |                           |     |     |   |                                    |     | *** |     |                                   |    |   |    |                          |   |    |   |
| Ludwigshafen ..... |                             |   |    |   |                           |     |     |   |                                    |     |     |     |                                   |    |   |    |                          |   |    | + |

\* Auch für Angestellte von Waren-genossenschaften.

\*\* Geplant für 1966 ff.

\*\*\* Dreistufige Seminare, beim Verband Oldenburg mit Abschlußprüfung.  
+ Dezentrale Kurse.

++ Unter der Bezeichnung: Grundlehrgang Kreditgeschäft; ab 1967 als  
Allgemeiner Aufbaulehrgang.

+++ Zweistufige Kurse.

\*+ 1965 ausgefallen; ansonsten jährlich 1 Warensachbearbeiterkurs.

\*++ Gemeinsame Lehrgänge der Verbände Karlsruhe und Stuttgart.

1) Quellen: Umfrage 1966 sowie Raiffeisen in Bayern, a.a.O., S.72. Die Koblenzer Organisation muß wiederum mangels Unterlagen ausgeklammert werden. Beim Verband Saarbrücken fanden keine derartigen Lehrgänge statt.

für das Kreditwesen an die Ausbildung der genossenschaftlichen Bankleiter ein forcierter Ausbau empfiehlt. <sup>1)</sup> Soweit bei einzelnen Verbänden die Voraussetzungen dafür fehlen, bietet sich eine stärkere horizontale Arbeitsteilung <sup>2)</sup> im Mittelbau an, wie sie bisher nur die Verbände Stuttgart und Karlsruhe in beschränktem Rahmen praktizieren.

Während sich demnach im Kreditsektor aber zumindest eine relativ weit vorangeschrittene richtlinienkonforme Schulungsentwicklung feststellen läßt, sind auf dem Gebiet der sukzessiven warenwirtschaftlichen Fortbildung nach den vorhandenen Unterlagen noch keine vergleichbaren Maßnahmen von annähernd ähnlicher Verbreitung zu erkennen. <sup>3)</sup> Die Ursache liegt darin, daß die Veröffentlichung der schon konzipierten Fortbildungsrichtlinien für den Warenkaufmann bis zur Stunde noch aussteht. Durch den Aufschub der Verabschiedung der Lehrgangsvorlage wird ein weiteres Nachhinken der Bildungsarbeit in diesem Bereich nur begünstigt. Die sich aus der heterogenen Geschäftsstruktur der Warengenossenschaften ergebenden Schwierigkeiten für eine einspurige, allen Bereichen gemeinsame Fortbildungsregelung lassen sich dadurch lösen, daß man auf einer Stufe des Fortbildungssystems eine Ausfächerung - etwa in Form von spezialisierten Warensachbearbeiterkursen - einbaut, für die abschließende Geschäftsleiterschulung jedoch wieder einen gemeinsamen Lehrgang zur Behandlung der Führungsproblematik vorsieht.

Ergänzung der vorhandenen Lücken und verstärkte Koordination erweitern sich folglich für die regionale Fortbildung von qualifizierten Genossenschaftsangestellten zumindest nach Maßgabe der veröffentlichten oder noch zu billigenden Richtlinien als dringlich, <sup>4)</sup> ganz

- 
- 1) So auch H a g e n m ü l l e r , K.F.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme ..., a.a.O., S.69 f.
  - 2) Das gilt je nach Eignung ebenso für die Intensivierung der Bemühungen in anderen Schulungsbereichen.
  - 3) Eine graphische Übersicht erübrigt sich also.
  - 4) Diese Befürwortung der Richtlinien als dem derzeit einzigen brauchbaren Orientierungsmittel für ein koordiniertes Vorgehen im Mittelbau schränkt die kritischen Anmerkungen und Ergänzungsvorschläge nicht ein, die bei der Behandlung der Zielsetzungen hierzu entwickelt wurden, namentlich hinsichtlich der Führungsausbildung. Eine gewisse Bestätigung dafür, daß gerade die von uns zum

abgesehen von der Einführung zusätzlicher Führungsausbildungsprogramme. Demgegenüber erscheint eine Verstärkung der Weiterbildung, die bereits ein komplexes Bild bietet, nicht so notwendig; es würde angesichts der Vielschichtigkeit der von den einzelnen Verbänden veranstalteten Lehrgänge und -tagungen hier zu weit führen, sie im einzelnen darzulegen. <sup>1)</sup>

An dieser Stelle empfiehlt sich eine kurze Erörterung der notwendigen Verbindung von Angestelltenschulung und Personalpolitik. Dabei geht es speziell um das im föderalistischen Stufenbau sehr schwierige Problem einer mitgestaltenden Steuerung des primär genossenschaftlichen Personalwesens von Verbandsseite aus. Nach P f ü l l e r wird ein derartiger Einfluß bereits weitgehend geltend gemacht. <sup>2)</sup> Dieser generalisierenden Feststellung können wir uns aufgrund der eigenen Erhebungen nur bedingt anschließen. Aus Umfrage 1966 ergibt sich, daß bei den berichtenden Verbänden bislang allenfalls mittelbare Einwirkungsmöglichkeiten auf die Schulungsauswahl und Stellenbesetzung im Unterbau bestehen. <sup>3)</sup> Genannt werden zumeist Positionsnachweis, Empfehlung von Mitarbeitern oder Beratung der Genossenschaften in Personalfragen, zum Teil unter Zugrundelegung der Eindrücke und Ergebnisse aus den regionalen Lehrgängen. Auch bei Berücksichtigung einer genossenschaftspolitisch bedingten Zurückhaltung

---

letzteren Problem entworfenen Aspekte und Möglichkeiten nicht der Grundlage entbehren und entsprechende Konsequenzen für die Gestaltung der Geschäftsführerkurse nahelegen, stellt die mit den neu eingerichteten zweitägigen Führungsseminaren jedenfalls ansatzweise in diese Richtung tendierende Initiative des Verbandes Frankfurt dar; (Vgl. dazu F e i n e i s e n , Adalbert: Führungswissen gehört dazu. Zweitägige Seminare zur Vermittlung von Führungswissen für Geschäftsführer und leitende Angestellte von Kreditgenossenschaften im Frankfurter Palmengarten, in: Das Hessenland, Jg. 49 (1968), S. 52 ff.)

- 1) Ein Beispiel für eine dabei bedarfsweise mögliche Schwerpunktbildung ist in der gegenwärtig auf regionaler Ebene verbreitet in Angriff genommenen Vermögensberatungsschulung zu sehen. (Nach JDRV 1967, S. 45.)
- 2) Vgl. P f ü l l e r , R.: Der Genossenschaftsverband, a.a.O., S. 121; die hier getroffene Feststellung bezieht sich allerdings nicht nur auf den Raiffeisensektor.
- 3) Bestätigt durch Auskunft des DRV vom 17.9.1966.

bei der Auskunftserteilung der Verbände <sup>1)</sup> darf festgehalten werden, daß bislang in keinem Falle von einer planvollen Lenkung der Führungsnachwuchsförderung bis hin zur Disposition über die Anstellung von Geschäftsleitern die Rede sein kann. In Anbetracht dieser autonomiebedingten Hemmnisse bietet sich vorerst nur eine Intensivierung der vorhandenen mittelbaren Möglichkeiten an; dazu gehören eine erhebliche Erweiterung des organisationseigenen Arbeitsmarktes, ein Ausbau der Stellenvermittlung durch die Verbände <sup>2)</sup> und nötigenfalls auch direkte Einflußnahme auf die Genossenschaften, geeigneten Nachwuchskräften Bildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten zu eröffnen, oder nötigenfalls - bei blockierten Laufbahnen - unmittelbare Anregungen, beispielsweise durch die Prüfer, an die betreffenden förderungswürdigen Mitarbeiter zum Ersuchen um Lehrgangsteilnahme und auch zur Bewerbung bei anderen Genossenschaften. Der regionale Stellenmarkt müßte also, im Idealfall unter enger Kooperation mit dem Unterbau, mehr in Richtung auf eine aktive Schulungs- und Personalpolitik fortentwickelt werden. Insbesondere ist darauf hinzuwirken, daß sich die Primär-genossenschaften verpflichten, die Geschäftsführerpositionen nicht ohne Zustimmung ihres Verbandes zu besetzen. <sup>3)</sup> Eine direkte planvolle Steuerung des Personalwesens im Unterbau von regionaler Seite aus läßt sich aber erst bei einer tiefgreifenden Integration der Primär-genossenschaften mit dem Mittelbau

- 
- 1) Aus verschiedenen Gesprächen mit Praktikern konnte beispielsweise entnommen werden, daß man von regionaler Seite versucht, namentlich auf die Besetzung der Geschäftsführerstellen, soweit es die Position des Verbandes gegenüber den betreffenden Genossenschaften zuläßt, Einfluß zu nehmen. Hier handelt es sich jedoch zwangsläufig noch um ein punktuelles Vorgehen.
  - 2) Zweifellos werden dabei, was Grünwald zu bedenken gibt, (Vgl. Grünwald, K.: Probleme ..., a.a.O., S.88.) Irrtümer und damit Fehlbesetzungen nicht ganz auszuschließen sein; dieses Risiko überwiegt aber u.E. nicht die bei sorgfältiger Personalbeurteilung erzielbaren Erfolge und sollte für eine entsprechende Aktivität der Verbände keinen Hinderungsgrund bedeuten. Gut geführte zentrale Karteien, in denen zumindest die qualifizierten Kräfte der Genossenschaften erfaßt sind und die laufend ergänzt werden müssen, können gute Dienste leisten. Bei einigen Verbänden bestehen derartige Einrichtungen bereits.
  - 3) Ein Schritt in dieser Richtung liegt nach Umfrage 1966 im Verbandsbezirk Kassel vor. Dort sind die Genossenschaften laut Verbandssatzung gehalten, vor Einstellung eines Geschäftsführers ein Gutachten des Verbandes einzuholen.

unter weitgehender Abgabe von Führungsfunktionen an die betreffende Verbundspitze oder bei Umwandlung der Genossenschaften in Filialen regionaler oder zentraler Einheitsgenossenschaften realisieren.

Dem in Ansehung aller genannten Einwendungen insgesamt doch kräftigen Aufschwung der regionalen Schulungsmaßnahmen für Angestellte, namentlich im Kreditsektor, steht ein rapides Schwinden der früher dominierenden Rechnerkurse gegenüber, <sup>1)</sup> eine Folge des Trends zur hauptamtlichen Leitung. Die Schulung für Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder <sup>2)</sup> erfolgt in Form von zentralen Kurzlehrgängen <sup>3)</sup> oder häufiger von dezentralen Instruktionsveranstaltungen. Eine Verlagerung auf letztere entspräche den Realisierungsmöglichkeiten für diese Bildungsaufgabe. Der große Umfang des zu erfassenden Personenkreises einerseits und die Belastung der Genossenschaftsschulen durch die Ausbildung der hauptberuflich tätigen Kräfte andererseits legen es nahe, die Unterweisung ehrenamtlicher Mitarbeiter völlig zu dezentralisieren und in Form von Instruktionstagungen an günstig gelegenen Orten durchzuführen. Das würde relativ geringere Kosten verursachen und eine erheblich größere Breitenwirkung zulassen als zentrale Maßnahmen.

Außerhalb der Schulung verdient der Ausbau der Rationalisierungsbe-

- 
- 1) In Umfrage 1966 wurde nur vom Stuttgarter Verband die Veranstaltung eines Kurzlehrgangs für Rechner angezeigt, der allerdings in dem zusätzlich übersandten Bericht der Genossenschaftsschule Hohenheim für 1965 nicht aufgeführt ist. Der Rechnerkurs des Münchner Verbandes hat, wie erwähnt, eine andere Aufgabenstellung erhalten. Zum Ende der 50er Jahre führten demgegenüber neun Verbände Rechnerkurse durch. (Siehe Tabelle 35.) Aus dem Erhebungsergebnis darf gegenwärtig noch nicht auf eine völlige Einstellung dieser Lehrgänge geschlossen werden. Es ist denkbar, daß Verbände, die einen größeren Bestand an nebenamtlich geleiteten Genossenschaften aufweisen, bei Bedarf vorerst derartige Kurse weiter abhalten.
  - 2) Eine Trennung beider Gruppen im Rahmen der Ausbildung erfolgt nach Umfrage 1966 in der Regel nicht.
  - 3) Nach den Umfrageergebnissen beträgt die maximale Dauer dieser Kurse drei Tage und liegt damit niedriger als zum Ende der vorangegangenen Phase (Vgl. dazu K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.91.). 1965 veranstalteten fünf der befragten zwölf Verbände Vorstands- und Aufsichtsratslehrgänge.



ratung eine Hervorhebung. <sup>1)</sup> Dabei werden spezialisierte Fachkräfte eingesetzt, da die Revisoren, denen lange Zeit die betriebswirtschaftliche Betreuung der Genossenschaften oblag und die sich nach wie vor an ihr beteiligen, mit der alleinigen Erfüllung dieser zusätzlichen Aufgabe überfordert sind. <sup>2)</sup> In der Vervollständigung und Vertiefung der Beratungsarbeit und der Bildungsaktivität überhaupt darf eine notwendige Folge der neueren Entwicklung im Raiffeisensektor gesehen werden. Die je nach Sparte mehr oder minder ausgeprägte Tendenz zur Verbundintensivierung und damit zur Einengung des Entscheidungsraumes der Primärgenossenschaften zugunsten der Zentralen und Verbände <sup>3)</sup> bedingt umgekehrt eine entsprechende Erhöhung der Betreuungsleistungen des Mittel- und Oberbaus für die Genossenschaften, um sie bei der Erfüllung der ihnen verbleibenden Funktionen wirksam zu unterstützen. Unter diesem Aspekt ist noch eine Steigerung der regionalen Förderungsmaßnahmen unter Einschluß des Bildungswesens für den Unterbau zu erwarten.

#### c. Neue Schulungsinitiativen auf zentraler Ebene - Mittelbare Steuerungsbemühungen

Die Beteiligung des Spitzenverbandes an der Mitarbeiterschulung umfaßt neben der Fortführung der bisherigen Maßnahmen - das darf nun als eine der Signaturen der gegenwärtigen Phase gelten - beachtliche neue Initiativen. Die Lehrlingsausbildung wird weiterhin durch

---

1) Für diesen Bereich wird in der gegenwärtigen Phase ständig von einer Intensivierung berichtet. (Siehe z.B. JDRV 1962, S.27, JDRV 1964, S.35, und JDRV 1966, S.31.) Das deutet darauf hin, daß insbesondere die nach 1960 ausgewiesene Zunahme der überbetrieblichen Buchungsstellen von 2 im Jahre 1963 auf 44 im Jahre 1966 - sie erfaßten zuletzt trotzdem erst 350 Genossenschaften, also nur rund 1,6 v.H. des Gesamtbestandes - (Nach JDRV 1965, S.31.) maßgeblich dem Einsatz der Rationalisierungsberater zuzuschreiben ist.

2) Vgl. JDRV 1964, S.35, und JDRV 1965, S.30.

3) Diese Zweiteilung der Funktionsausübung auf regionaler wie auf zentraler Ebene beinhaltet ständig das Problem einer zweckmäßigen Abgrenzung der Aufgaben von Verband und Zentralgeschäftsstellen, auch in Hinsicht auf das Bildungswesen. Die Frage nach dem jeweils zuständigen Entscheidungsträger wäre gelöst und bestehende Reibungsflächen behoben, wenn in den einzelnen Regionalorganisationen und ebenso an der Spitze jeweils eine - wie empfohlen - gemeinsame Führungsinstantz geschaffen würde.

die Herausgabe der Raiffeisen-Fernschulung für den Kredit- und den Warenssektor - letztere lag 1962 erstmals vollständig vor - <sup>1)</sup> unterstützt. Ungeachtet der inzwischen erschienenen Neuauflagen beider Unterrichtswerke <sup>2)</sup> hat sich an der beschriebenen Problematik der Fernschulung grundsätzlich nichts geändert. <sup>3)</sup> So besteht seitens der Praxis zwar in der positiven Beurteilung der inhaltlichen Gestaltung dieses Ausbildungsmittels Übereinstimmung, die Meinungen über seine Wirksamkeit gehen aber sehr auseinander. <sup>4)</sup> Ob sich hier ohne Weisungsbefugnis gegenüber den Genossenschaften allein auf der Basis der freiwilligen Kooperation eine wesentliche Verbesserung erreichen läßt, steht dahin, es sei denn, man gestaltet die Fernschulung zu einer einheitlichen Ausbildungsgrundlage mit einem der vorgeschlagenen Ablaufprogrammierung für die praktische und theoretische Lehrlingsschulung genau angepaßten Aufbau um und erarbeitet zur Erleichterung der Korrektur der vorgesehenen Übungsaufgaben für die Lehrherren Musterlösungen. Wird außerdem die Zulassung zu den Lehrlingskursen an den Genossenschaftsschulen von der Einhaltung dieser Ausbildungsprogramme bei den Lehrbetrieben abhängig gemacht, dann könnte diese Lösung eine Vereinheitlichung und qualitative Anhebung der genossenschaftlichen Lehrlingsschulung begünstigen.

---

1) Nach JDRV 1962, S.29.

2) Die Fernschulung für den Bankensektor erreichte nach mehrfachen Ergänzungen bereits die 7. Auflage, die für das Warengeschäft befindet sich noch in 2. Auflage, bei der besonders die Vermarktungsprobleme stärker berücksichtigt wurden. (Vgl. JDRV 1962, S.29, JDRV 1963, S.29, und JDRV 1966, S.44.)

3) Diese Aussage wird auch dadurch gestützt, daß die in Umfrage 1966 eingeholten Auskünfte der Verbände über die Verwendung der Fernschulung bei den Genossenschaften stark differieren. Die Skala der ausgewiesenen Beteiligung reicht von 2 v.H. bis 100 v.H. der Lehrlinge.

4) Nach Umfrage 1966. Dieses Erhebungsergebnis steht der von Dr ü s e d a u 1962 vertretenen Auffassung, daß der - es geht hier nur um den kreditgeschäftlichen Zweig - Fernschulung hervorragende Bedeutung zukommt, doch etwas entgegen. (Vgl. Dr ü s e d a u , A.: Die Nachwuchsfrage ..., a.a.O., S.159 f.) Nun sollte man zwar bei der Kritik eines akzessorischen Unterrichtswerkes keine zu strengen Maßstäbe anlegen, andererseits ist aber der Raiffeisen-Fernschulung infolge der Schwierigkeiten, die sich aufgrund der Standortdezentralisation und der unterschiedlichen Qualität der Ausbildungsbetriebe für die Lehrlingsschulung im ländlichen Genossenschaftswesen stellen, immerhin eine wichtige Ausgleichs- und Ergänzungsfunktion zugeadacht, so daß sich eine schärfere Beurteilung rechtfertigt.

Als eine der bemerkenswertesten Bildungsinitiativen im Oberbau darf die verstärkte - zugleich aber nicht unproblematische - Einschaltung des DRV in die Schulung von hauptamtlichen Führungskräften der Primärgenossenschaften durch die neu entwickelten Lehrgänge auf Bundesebene angesehen werden. Tabelle 44 vermittelt einen Überblick über ihre Entwicklung bis Ende 1967. Die an früherer Stelle behandelten grundsätzlichen Überlegungen in der Raiffeisenorganisation über eine Anpassung des Bildungswesens an die aktuellen und zukünftigen Erfordernisse fanden 1964 mit der Einführung der zentralen Fachlehrgänge für Geschäftsführer mittlerer und größerer Kreditgenossenschaften einen Niederschlag. <sup>1)</sup> Diese ursprünglich annähernd dreiwöchigen Grundkurse wurden zwar primär für die Weiterbildung konzipiert, <sup>2)</sup> sollten aber zunächst gleichzeitig - als auf den Oberbau erweiterte Endstufe des beschriebenen Mitarbeiterfortbildungssystems - der Nachwuchsschulung dienen. Die vorgesehene Teilnehmerzusammensetzung umfaßte neben jungen qualifizierten Geschäftsführern von größeren Raiffeisenbanken und geeigneten Nachwuchskräften der Zentralkassen auch befähigte Anwärter auf die Leitung von Kreditgenossenschaften. <sup>3)</sup> Die in ihrer Grundstruktur nicht entscheidend veränderten Lehrgänge erstreckten sich auf die wichtigsten geschäftlichen, innerbetrieblichen, rechtlichen und genossenschaftlichen Gebiete, mit denen der Leiter einer Raiffeisenbank konfrontiert wird. <sup>4)</sup> Die bislang sehr

---

1) Vgl. auch JDRV 1964, S.37.

2) Vgl. die Einstufung durch Dr ü s e d a u , Arno: Gelungener Test für die Zukunft. Goslar und Friedrichsdorf: Neue Wege genossenschaftlicher Bildungsarbeit, in: Raiff.-Rundschau, 16.Jg. (1964), S.260.

3) Vgl. ders.: Bildung ..., a.a.O., S.42. Diese Konzeption trug Dr ü s e d a u , der derzeitige Bildungsbeauftragte der deutschen Raiffeisenorganisation, auch in einem Referat auf der erwähnten Dozententagung in Wiesbaden am 1.4.1965 vor. Die sich im Rahmen der Fortbildung aus der ursprünglichen Doppelfunktion der Bundeslehrgänge ergebende Zweiteilung der Geschäftsführernachwuchsschulung in regionale und zentrale Kurse erscheint als Übergangslösung vertretbar, da die Kurse des DRV einen vorläufigen, wenn auch nur in sehr begrenztem Maße wirksamen Ausgleich für die im Mittelbau noch unzureichend entwickelte Geschäftsführernachwuchsschulung bieten konnten. Auf die Problematik der Einbeziehung von Mitarbeitern der Verbände und Zentralen wurde schon bei der Zielanalyse hingewiesen.

4) Das geht aus den Lehrplänen hervor, die der DRV zur Verfügung stellte.

Tabelle 44

Geschäftsführerlehrgänge des Deutschen Raiffeisenverbandes  
( )  
bis Ende 1967

| Grundlehrgänge für jüngere Geschäftsführer |          |                |                                    | Lehrgänge für erfahrene Geschäftsführer |          |              |                                    |                |
|--------------------------------------------|----------|----------------|------------------------------------|-----------------------------------------|----------|--------------|------------------------------------|----------------|
| Jahr                                       | Lfd. Nr. | Lehrgangsort   | Lehrgangsdauer von - bis in Wochen | Teilnehmerzahl                          | Lfd. Nr. | Lehrgangsort | Lehrgangsdauer von - bis in Wochen | Teilnehmerzahl |
| A. Bankwirtschaftlicher Zweig              |          |                |                                    |                                         |          |              |                                    |                |
| 1964                                       | 1        | Goslar         | 8. 4. - 24. 4.                     | 2,5                                     | 31       |              |                                    |                |
|                                            | 2        | Friedrichsdorf | 21. 5. - 6. 6.                     | 2,5                                     | 24       |              |                                    |                |
|                                            | 3        | Herrsching     | 10. 11. - 27. 11.                  | 2,5                                     | 31       |              |                                    |                |
| 1965                                       | 4        | Goslar         | 26. 4. - 15. 5.                    | 3,0                                     | 27       |              |                                    |                |
|                                            | 5        | Herrsching     | 9. 11. - 26. 11.                   | 2,5                                     | 28       |              |                                    |                |
| 1966                                       | 6        | Tiengen        | 13. 4. - 29. 4.                    | 2,5                                     | 32       |              |                                    |                |
|                                            | 7        | Plön           | 8. 9. - 24. 9.                     | 2,5                                     | 26       |              |                                    |                |
| 1967                                       | 8*       | Amberg         | 10. 4. - 22. 4.                    | 2,0                                     | 24       |              |                                    |                |
|                                            | 9*       | Gummersbach    | 11. 9. - 23. 9.                    | 2,0                                     | 23       |              |                                    |                |
|                                            | 10*      | Herrsching     | 13. 11. - 25. 11.                  | 2,0                                     | 29       |              |                                    |                |
| Insgesamt                                  |          |                |                                    | 24,0                                    | 275      |              |                                    |                |
| B. Warenwirtschaftlicher Zweig             |          |                |                                    |                                         |          |              |                                    |                |
| 1964                                       | 1        | Sudelfeld/Obb. | 8. 12. - 18. 12.                   | 1,5                                     | 34       |              |                                    |                |
| 1965                                       | 2        | Bad Ems        | 7. 12. - 17. 12.                   | 1,5                                     | 25       |              |                                    |                |
| 1966                                       | 3        | Gummersbach    | 15. 2. - 25. 2.                    | 1,5                                     | 24       |              |                                    |                |
| 1967                                       | 4        | Forsbach       | 20. 2. - 4. 3.                     | 2,0                                     | 27       |              |                                    |                |
| Insgesamt                                  |          |                |                                    | 6,5                                     | 117      |              |                                    |                |

\* Lehrgänge 8 - 10 nach dem derzeitigen System als weiterbildende Kurzlehrgänge für jüngere Geschäftsführer gestaltet.

1) Erstellt nach Auskünften des DRV vom 12.8.1966, 19.12.1966, 9.11.1967 und vom 5.2.1968, sowie nach H., G.: Raiffeisen-Warenkaufleute im Seminar. 4. Lehrgang für Geschäftsführer, in: Raiff.-Rundschau, 19.Jg. (1967), S.132.

stark komprimierte Abfolge der Themenbehandlung stellte an die fachliche Qualifikation und physische Spannkraft der Teilnehmer sehr hohe Anforderungen. <sup>1)</sup> Um eine aktive Mitarbeit zu erreichen, wurde für den Unterricht eine mehr seminaristische Form - jeweils ein kürzerer Vortrag mit ausgedehnter Diskussion - gewählt. Hervorzuheben ist, daß man hier auch in beschränktem Umfange das bis heute beibehaltene Entscheidungstraining durch Einsatz einer Art Fallmethode - Lehrspiel genannt - in Angriff nahm, das aus einem kreditgeschäftlichen Praktikum in den ersten Kursen entwickelt wurde und eine sehr positive Beurteilung findet. <sup>2)</sup>

Diese Gestaltung - das Lehrspiel ausgenommen - zeigen auch die bisher in geringerer Zahl abgehaltenen warenwirtschaftlichen Kurse von kürzerer Dauer. Außerdem wurden nach gleichem Vorbild sogenannte Kurzlehrgänge für erfahrene Geschäftsführer von Kreditgenossenschaften zur Auffrischung und Erweiterung der Kenntnisse entwickelt, also rein berufsbegleitende Weiterbildungskurse. <sup>3)</sup>

Hinsichtlich der beschriebenen Grundkurse für jüngere Geschäftsführer entschloß man sich 1966 zu einer gewissen Modifikation der ursprünglichen Konzeption, die eine Bestätigung der oben vertretenen These darstellt, daß sich allenfalls eine Beschränkung auf kürzere Weiterbildungskurse empfiehlt. Das künftige System ist eindeutig hier einzuordnen und sieht als Ausgangsbasis eine etwas verkürzte, aber im Aufbau prinzipiell nicht veränderte Form der bisherigen Grundlehrgänge vor, an die sich dann verschiedene Spezialkurse ergänzend anschließen sollen. <sup>4)</sup> Das betrifft zunächst primär den bankwirtschaftlichen Zweig, in dem bereits eine entsprechenden Konkretisierung erfolgte. 1967 fanden 3 Grundlehrgänge in der neuen ge-

---

1) Dem Verfasser wurde das insbesondere bei einem kurzzeitigen Besuch des kreditgeschäftlichen Fachlehrgangs in Plön am 16./17.9. 1966 in Gesprächen mit Teilnehmern mehrfach bestätigt.

2) Nach Auskunft des DRV vom 17.9.1966.

3) Nach Auskünften des DRV vom 10.12.1964, 11.2.1965 und 17.9.1966; vgl. hinsichtlich der kreditgeschäftlichen Weiterbildungskurse auch W o l f , Oskar: Arbeit und Erfolg in Bad Ems. Kurzlehrgang für Geschäftsführer größerer Kreditgenossenschaften, in: Raiff.-Rundschau, 17.Jg. (1965), S.476.)

4) Aufgrund von Auskünften des DRV vom 9.11.1967 und vom 22.12.1967.



strafften Form statt. <sup>1)</sup> Für 1968 sind als erste spezielle Ausfächerung - unterstützt durch die Deutsche Genossenschaftskasse - Kurzlehrgänge über Vermögensberatung angesetzt. <sup>2)</sup> Aus den genannten Gründen darf im Ausbau der zentralen Lehrgänge nach dieser Konzeption noch die relativ erfolversprechendste Lösung gesehen werden, sofern man eine Mitwirkung des Oberbaus befürwortet. Der im Vergleich zur Zahl der Genossenschaften recht kleine Kreis der jährlich erfaßten Teilnehmer zeigt, daß die erzielbare Wirkungsbreite sehr begrenzt ist, was die Problematik dieses Unterfangens verdeutlicht. <sup>3)</sup> Das sollte bei der Beurteilung der Kurse auf ihre Zweckmäßigkeit hin nicht übersehen werden, selbst wenn gerade im Bildungssektor quantitative Überlegungen nicht allein maßgebend sein können. In jedem Falle wird bei einer Fortsetzung der Lehrgänge eine angemessene Auswahl der Teilnehmer unerläßlich sein, um den Lehrerfolg zu gewährleisten und in dem begrenzten Wirkungsbereich eine Führungsausbil-

- 
- 1) Vgl. die Beschreibung der Kurse in Arnsberg und Gummersbach durch S c h r . : Geschäftsführerlehrgang auf Bundesebene, in: Bankbetr. Inf., 5.Jg. (1967), S.98 f., und R e i c h o w , Hans-Joachim: Bildung schafft Bausteine für die Zukunft, in: Raiff.-Rundschau, 19.Jg. (1967), S.396 f.
  - 2) Nach Mitteilung des DRV vom 9.11.1967.
  - 3) Legt man beispielsweise allein für den Kreditsektor die bislang noch nicht einmal ganz erreichte Schulung von jährlich 100 Teilnehmern zugrunde und stellt sie - bewußt unter Abstraktion von der Erfassung einzelner Mitarbeiter von Zentralen oder Verbänden - nur der Zahl der großen Raiffeisenbanken mit mehr als 5 Mio. Bilanzsumme - das waren 1966 rund 1 250 Institute - (Errechnet nach den Angaben in JDRV 1966, S.49.) gegenüber, so ergibt das für die Kurse eine maximale jährliche Weiterbildungsquote von 8 v.H. der in Betracht kommenden Führungskräfte bzw. eine Rotationsgeschwindigkeit von nur etwa 12 Jahren. Lediglich bei Wirksamkeit der hier fiktiv unterstellten strengen Zulassungsbegrenzung auf diese Genossenschaftsgruppe würde sich durch die vorgesehene Erfassung nur jüngerer Geschäftsleiter noch eine - mangels Unterlagen über die Altersstruktur von uns nicht quantifizierbare - Verbesserung ergeben. Eine derartige bilanzsummenbezogene Einzugslimitierung besteht aber nicht, sondern nur eine unbestimmte Beschränkung auf größere Genossenschaften, so daß infolge der demnach breiteren Teilnehmerrekrutierungsbasis der geschätzte Näherungswert nicht zu ungünstig bemessen sein dürfte. Zudem fragt es sich, ob die den Kursen zugeschriebene Multiplikatorwirkung eintritt. Sie ist zwar bei einer Schulung von Mitarbeitern der Regionalorganisationen in der Weise denkbar, daß diese ihre Erkenntnisse dann an die Primärgenossenschaften weitergeben, sie läßt sich aber bei einer direkten Ausbildung von Führungskräften aus dem Unterbau nicht leicht einsehen.

dung zu erreichen. Daher empfiehlt sich eine strenge Selektion durch die Verbände sowie eine Mitentscheidung seitens des Lehrgangsträgers; die hier anfänglich bestehenden Kooperationsmängel sollen mittlerweile weitgehend behoben sein. <sup>1)</sup> Daß diese Ausbildungsarbeit vorläufig in Form von Wanderlehrgängen erfolgen muß, stellt für die Vorbereitung und Abwicklung ein zusätzliches Erschwernis dar und verdeutlicht erneut die Nachteile gegenüber einer Durchführung an einer stationären Schule. <sup>2)</sup> Künftig sind in dieser Hinsicht nach der geplanten Verlagerung der bankgeschäftlichen Kurse an das vorgesehene Ausbildungsinstitut der Deutschen Genossenschaftskasse und der warenwirtschaftlichen Lehrgänge an die Schule in Hohenheim <sup>3)</sup> - die dargelegten Einwendungen gegen eine solche geteilte Regelung bleiben davon unberührt - günstigere Arbeitsmöglichkeiten zu erwarten.

Die hier entwickelten kritischen Gedanken zu den als bemerkenswerte Neuerung und wegen der ihnen seitens der Praxis zugemessenen Bedeutung näher behandelten zentralen Geschäftsführerkursen des DRV tangieren das insgesamt positive Urteil über die inhaltliche Qualität dieser Maßnahmen nicht, sondern sollten nur die Frage nach der Verhältnismäßigkeit von Aufwand und erzielbarer Effizienz aufwerfen. <sup>4)</sup> Gerade unter dem zuletzt genannten Aspekt ist ein Lösungsvorschlag in Erwägung zu ziehen, der die Geschäftsführerkurse dem Mittelbau zu-

---

1) Eine unterschiedliche Qualifikation der Teilnehmer wurde auf der Wiesbadener Dozententagung 1965 bemängelt. Darin äußern sich ein anfangs bei den Verbänden, an die jeweils die Anmeldungen zu richten sind und die damit auf dieser Basis zumindest bei kapazitätsübersteigendem Teilnehmersuchen sehr wohl eine Auswahlmöglichkeit haben, teilweise vorhandenes Desinteresse oder eine Skepsis gegenüber den zentralen Kursen. Nach Auskünften des DRV vom 17.9.1966 und vom 22.12.1967 ist der Mittelbau inzwischen für eine sorgfältige Teilnehmersauslese gewonnen worden. Außerdem behält man sich seitens des Spitzenverbandes eine Einflußnahme auf die Zulassung vor.

2) Unter diesem Gesichtspunkt halten wir die These nicht für abwegig, daß auch eine der Ursachen für das Zurückbleiben der Schulung von Führungskräften der Verbände und Zentralen u.a. in dem Fehlen einer zentralen Bildungsstätte der Raiffeisenorganisation begründet liegt.

3) Vgl. JDRV 1967, S.44.

4) Die dabei vorgebrachten Bedenken gelten in weit stärkerem Maße gegenüber der Einbeziehung von genossenschaftlichen Geschäftsleitern in das unten zu behandelnde Hohenheimer Führungsseminar, das eine noch geringere Kapazität aufweist.

weist <sup>1)</sup> und der Spitzenorganisation eine Beschränkung auf anspruchsvolle Fachtagungen mit größerer Wirkungsbreite für den Unterbau sowie gleichzeitig eine Intensivierung der Ausbildungstätigkeit für Verbände und Zentralgeschäftsanstalten nahelegt.

Damit sind bereits die weiteren, extensiven Schulungsmaßnahmen des Spitzenverbandes angesprochen. Dazu gehören in erster Linie die der aktuellen Weiterbildung dienenden Fachtagungen für Leiter von Kreditgenossenschaften - auch Mayschossier Gespräche genannt -, die als regelmäßige überbetriebliche Ausbildungsveranstaltungen ebenso wie die Tagungen für Organisationsberater und die Vortragszyklen für gehobene Prüfungskräfte bei dem in Tabelle 43 wiedergegebenen Schulungssystem berücksichtigt wurden. Aus Tabelle 37 ist zu entnehmen, daß die Mayschossier Gespräche, die bisher in ihrer Gesamtanlage unverändert blieben, auch nach 1960 zunächst einen Beteiligungszuwachs aufwiesen, der allerdings nicht genügte, um die in der vorangegangenen Periode abgeleitete Erfassungsquote von rund 20 v.H. für Raiffeisenbanken mit mehr als 2 Mio. DM Bilanzsumme aufrechtzuerhalten; sie sank bis 1966 auf 9 v.H. ab. <sup>2)</sup> Die beachtliche Konzentrationsleistung der Raiffeisenorganisation im Unterbau ließ also die relative Wirkungsbreite der Mayschossier Gespräche, deren Durchführungskosten sich 1966 auf etwa DM 18 000,- beliefen, <sup>3)</sup> merklich absinken. Die naheliegende Folgerung, als Ausgleich diese anspruchsvollen Tagungen häufiger abzuhalten, stellt sich insofern nicht ganz so dringlich, als einmal die gedruckten Tagungsberichte schon eine mittelbare Ausdehnung der Effizienz der Veranstaltungen bewirken können und andererseits zu Beginn der gegenwärtigen Phase eine zusätzliche Weiterbildungsinitiative ergriffen wurde.

- 
- 1) Dieser Weg steht im Einklang mit der seitens der Praxis vertretenen Forderung nach Ausbau der regionalen Lehrgänge, gerät aber zugleich in einen Gegensatz zu der von ihr ebenfalls befürworteten Verstärkung der zentralen Kurse. (Vgl. dazu u.a. L i m - b a o h , H.: Die Raiffeisenschulung ..., a.a.O., S.5 f., und H., G.: Raiffeisen-Warenkaufleute ..., a.a.O., S.132.)
  - 2) Errechnet nach JDRV 1966, S.49. Bei einer Bezugnahme auf die hier ausgewiesenen Genossenschaften mit über 5 Mio. DM Bilanzsumme ergibt sich ebenfalls ein rapider Rückgang von 67 v.H. im Jahre 1961 bis auf 26 v.H. bei der Tagung 1966.
  - 3) Vorsichtig geschätzt aufgrund einer Auskunft des DRV vom 18.4. 1967; demnach betrugen die Tagungsgebühren bis 1965 DM 50,- und belaufen sich seit 1966 auf DM 60,- je Teilnehmer; die Beträge decken in der Regel die Veranstaltungskosten. Für Unterkunft und Verpflegung haben die Tagungsbesucher selbst zu sorgen.

Der vorstehende Hinweis bezieht sich auf die verschiedenen Fachtagungen, die im Rahmen der seit 1959 in zweijährigem Rhythmus alternativ mit dem Deutschen Raiffeisentag wechselnden Mitgliedertagungen des DRV stattfinden. Bis 1965 wurden neben vier kreditwirtschaftlichen Tagungen zwei molkereigenossenschaftliche sowie je eine vieh- und eine waren-genossenschaftliche Veranstaltung dieser Art abgehalten, deren Referate ebenfalls regelmäßig zur Veröffentlichung kommen. <sup>1)</sup> Überdies ist durch die Koppelung mit den Mitgliederversammlungen jeweils ein verhältnismäßig großer Teilnehmerkreis anzusprechen. Diese wechselnde Folge von Repräsentations- und Fachtagungen darf als eine den äußeren und internen Belangen der ländlichen Genossenschaftsorganisation angemessene Lösung gelten. <sup>2)</sup>

Der Intensivierung der direkten Schulungsaktivität des Spitzenverbandes entspricht eine verstärkte mittelbare Anteilnahme an der Mitarbeiterausbildung für Primärgenossenschaften durch die erstmals deutlicher zum Ausdruck kommenden Koordinations- und Systematisierungsbestrebungen von der Organisationsspitze her. Als sichtbarer Ausdruck dieser Bemühungen dürfen die entwickelten Leitbilder und Richtlinien gelten. Im übrigen sind aber die erzielten Erfolge bisher insgesamt bescheiden, wie sich aus der Maßnahmenbehandlung entnehmen läßt. Wirksamen gestaltenden Einflußmöglichkeiten von der Spitze her widersetzen sich vorerst die beschriebenen Strukturmerkmale der Gesamtorganisation.

Der Schwerpunkt der sonstigen zentralen Bildungsarbeit für die Primärgenossenschaften liegt bei den Veröffentlichungen. Die Hauptzeitschrift der Organisation, die Raiffeisen-Rundschau, konnte ihre Auflage nach Tabelle 38 weiter erhöhen, so daß nunmehr rein rechnerisch gesehen annähernd auf jede Genossenschaft ein Exemplar entfällt. Dieses in den letzten Jahren moderner gestaltete Publikationsorgan darf als eine der anspruchsvollsten Zeitschriften des deut-

---

1) Siehe die Berichte über die Fachtagungen in: Raiffeisentag 1959, 1961, 1963 und 1965.

2) Der Deutsche Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) hat ebenfalls diesen Weg gewählt.



schen Genossenschaftswesens überhaupt bezeichnet werden. Die Bedeutung der Raiffeisen-Rundschau für die Praxis ließe sich noch steigern, wenn ihr - analog der für die Mitgliederpresse vorgeschlagenen Lösung - die bislang selbständigen Verbandsblätter des Mittelbaus <sup>1)</sup> in Form von konzentrierten Regionalteilen angegliedert würden, deren Redaktionen dezentralisiert bleiben könnten. Der Verband Stuttgart gibt hier ein Beispiel. Auf diese Weise läßt sich in einer Zeitschrift eine Verbindung der generell interessierenden Beiträge mit bezirklich wichtigen Artikeln und Mitteilungen erreichen. <sup>2)</sup> Davon wird die Beibehaltung der auf einzelne Geschäftsbereiche spezialisierten Zeitschriften nicht berührt. Derzeit bestehen zwei Periodika dieser Art. Im Jahre 1963 wurde vom DRV für die Mitarbeiter der Kreditgenossenschaften die in zweimonatlicher Folge erscheinende Fachzeitschrift "Bankbetriebliche Information" eingeführt. Ihre Auflage stieg von anfänglich 3 500 Exemplaren auf 6 000 Ende 1965, erreichte also zu diesem Zeitpunkt noch nicht die Zahl der als Bezieher in Betracht kommenden 9 522 Raiffeisenkassen, wohl aber nahezu die der 6 278 hauptamtlich geleiteten Kreditgenossenschaften. <sup>3)</sup> Unter dem Titel "Warenbetriebliche Information" soll erstmals zur Mitgliederversammlung 1969 des DRV eine Parallelzeitschrift für den Warenssektor erscheinen. <sup>4)</sup> Das von der Deutschen Raiffeisen-Warenzentrale herausgegebene Fachblatt Chemie und Technik in der Landwirtschaft verbesserte in dieser Periode bei fast unveränderter Auflage seine Position aufgrund der rückläufigen Genossenschaftszahlen. <sup>5)</sup>

Diese Periodika werden ergänzt durch die vom DRV herausgegebenen Einzelschriften. Außerdem hat die Deutsche Raiffeisen-Warenzentrale

- 
- 1) Wie aus Tabelle 36 hervorgeht, blieb die Verbreitung dieser Zeitschriften seit 1960 im wesentlichen konstant.
  - 2) Nachdrucke von Artikeln aus der Raiffeisen-Rundschau in regionalen Zeitschriften würden sich damit erübrigen.
  - 3) Nach Auskunft des DRV vom 28.7.1966, sowie nach JDRV 1965, S.47.
  - 4) Vgl. R ., H.J.: Raiffeisen-Dienstleistung: "Warenbetriebliche Information". Aus der Praxis für die Praxis: Zeitschrift für die genossenschaftliche Warenwirtschaft, in: Raiff.-Rundschau, 21.Jg. (1969), S.237.
  - 5) Vgl. Tabelle 39; der nichtabgerundete Verbreitungswert für 1965 beträgt 1,3.



eine Schriftenreihe, die ebenfalls den Titel "Chemie und Technik in der Landwirtschaft" trägt, zur Unterstützung der Genossenschaften bei ihrer Beratungsarbeit und auch für die Mitglieder geschaffen, von der bisher drei Bände in mehrfacher Auflage erschienen sind, die sich mit Fragen des Pflanzenschutzes befassen. <sup>1)</sup> Den Mitarbeitern im Unterbau bieten sich also mit den genannten Veröffentlichungen mannigfache Möglichkeiten zur ständigen Orientierung und Weiterbildung.

## 2. Maßnahmen für Mitarbeiter von Verbänden und Zentralgeschäftsanstalten

### a. Punktuelle Vertiefung der Aktivität im Mittelbau

Gegenüber den Fortschritten bei der Schulung der im Unterbau tätigen Kräfte steht die Ausbildung von Mitarbeitern der Verbände und vor allem der Zentralen trotz der auch hier verfolgten Fortentwicklung vor allem auf regionaler Ebene noch zurück. Die folgende Darstellung der Maßnahmen beschränkt sich auf ausgewählte Sektoren mit Verbundelementen, also mit nicht allein innerbetrieblicher Funktionserfüllung.

Die Handhabung der Prüfernachwuchsschulung bei den Verbänden differiert nach den Ergebnissen aus der Umfrage 1966 mangels einheitlicher Richtlinien <sup>2)</sup> wie bisher. Das geht schon daraus hervor, daß die angegebenen Ausbildungszeiten zwischen zwei und sechs Jahren schwanken; am meisten verbreitet ist eine Dauer von drei Jahren. Auch der Schulungsablauf zeigt regionale Abweichungen. Im Rahmen der praktischen Unterweisung steht überall die Mitwirkung bei der Durchführung von Revisionen im Vordergrund; sie wird je nach Verband in mehr oder minder ausgeprägtem Maße durch den Einsatz der Anwärter in anderen Aufgabenbereichen - z.B. für Bücherordnungs- und Bilanzarbeiten, Steuer- und Kreditberatung oder selbst Geschäftsführerververtretung bei den Einzelgenossenschaften - ergänzt. In zunehmen-

---

1) Nach Auskunft der Deutschen Raiffeisen-Warenzentrale vom April 1967; vgl. außerdem JDRV 1959, S.68, JDRV 1960, S.75, und JDRV 1962, S.84.

2) Nach Auskunft des DRV vom 27.7.1966.

dem Maße fördert man auch die theoretische Ausbildung der Prüfungsdienststanwärter. So wurden im Erhebungsjahr bei sechs Verbänden Nachwuchshehrgänge mit einer Dauer zwischen einer und vier Wochen <sup>1)</sup> veranstaltet; <sup>2)</sup> dabei sind bisher die Kurse des Frankfurter Verbandes auch für die Prüfer der Ludwigshafener Organisation bestimmt; gemeinsame Lehrgänge führten 1966 auch die Verbände Kiel und Oldenburg ein; <sup>3)</sup> bei der Münsteraner Organisation stand zur Zeit der Erhebung ein Lehrgang für Prüfungsassistenten im Planungsstadium. Dem Außenstehenden bietet sich so der Eindruck einer recht vielgestaltigen Aktivität. <sup>4)</sup> Es ist bemerkenswert, daß die Schulung des Prüfernachwuchses bis heute nicht harmonisiert werden konnte, obgleich sie zu den Bereichen mit der längsten Tradition im Bildungswesen des ländlichen Genossenschaftssektors gehört und obwohl aufgrund der Erfahrungen bei den Revisorenlehrgängen des DRV schon zu Beginn der sechziger Jahre eine Systematisierung des regionalen Vorgehens für notwendig gehalten wurde. <sup>5)</sup> Für eine einheitliche Neuregelung, gegen deren Einführung außer dem Faktum der regionalen Autonomie kein überzeugendes sachliches Argument spricht, eignet sich unter Zugrundelegung qualifizierter Mindestvorbildungsanforderungen eine gestraffte, stofflich und zeitlich genau geregelte Ablaufplanung, die einen stufenweisen systematischen Aufbau der praktischen Instruktion

- 
- 1) Der Kurs des Verbandes Frankfurt ist in elf auf das Jahr verteilte Tagesveranstaltungen gestückelt.
  - 2) Vier Verbände davon begannen mit den Kursen erst in der Zeit zwischen 1958 und 1963.
  - 3) Diese horizontale Kooperation liegt wegen der nicht bei allen Verbänden gleichermaßen bestehenden Möglichkeiten zur theoretischen Schulung nahe. Im Falle ihrer hinreichenden Verwirklichung läßt sich durchaus die als unausweichlich angesehene unterschiedliche theoretische Vorbildung der Kandidaten für den zentralen Abschlußlehrgang (Vgl. Erfahrungen und Gedanken über den Verbandsprüferlehrgang 1961/62, in: Raiff.-Rundschau, 14.Jg. (1962), S.91.) eindämmen.
  - 4) Die von K a t h e in diesem Bereich vorgenommene dreiteilige Typisierung der regionalen theoretischen Unterrichtung (Vgl. dazu K a t h e , R.: Entwicklung ..., a.a.O., S.101 f.) läßt sich aufgrund der hier mittlerweile eingetretenen Erweiterungen und Abwandlungen nicht mehr bestätigen und infolge der Abweichungen zwischen den einzelnen Verbänden auch nicht durch eine neue Systematik ersetzen.
  - 5) Vgl. Erfahrungen und Gedanken über den Verbandsprüferlehrgang 1961/62, a.a.O., S.91.

unter Beibehaltung der bisher bewährten Elemente - es liegt nahe, zur direkten Einführung in die spätere praktische Tätigkeit die übliche Mitwirkung der Anwärter bei Prüfungen im Außendienst erst als einen der letzten Ausbildungsabschnitte vorzusehen - enthält, wobei an den wichtigsten Zäsuren eine theoretische Fundierung mittels regionaler Lehrgänge eingebaut ist; <sup>1)</sup> als geeigneter Abschluß des Programms bietet sich der zentrale Lehrgang des DRV an. Gemessen an der bisherigen durchschnittlichen Dauer dürfte für eine derart verdichtete regionale Schulung ein Zeitraum von drei Jahren ausreichen. Die Vorteile dieser Regelung liegen klar; insbesondere erlaubt sie eine Angleichung der Ausbildungsstruktur und -qualität für den Nachwuchs, was vor allem auch den Lehrerfolg der zentralen Kurse begünstigt; außerdem resultiert aus der verkürzten Schulungsdauer eine größere Ausbildungskapazität bei den Verbänden, so daß der Nachwuchsbedarf rationeller und schneller gedeckt werden kann. Die einzige Erschwerung ergibt sich hier für die Verbände aus der erhöhten Trägerinanspruchnahme, die mit der intensiveren Unterweisung verbunden ist.

Die weiterbildende Schulung der Prüfer - die gehobenen Kräfte ausgenommen - erfolgt im Mittelbau auf breiter Basis. Alle 12 berichtenden Verbände halten zu diesem Zweck regelmäßig Tagungen ab, auf denen aktuelle Fachfragen erörtert werden. <sup>2)</sup> Diese Veranstaltungen, die bedarfsweise durch Rundschreiben der Verbände ergänzt werden, bieten eine hinreichende Möglichkeit für eine kontinuierliche Unterrichtung dieser Mitarbeitergruppe.

Die sonstige nennenswerte Aktivität im Mittelbau <sup>3)</sup> beschränkt sich nach den vorliegenden Informationen auf wenige Spezialkurse für Fachkräfte einzelner Zentralgenossenschaften. Man gewinnt insgesamt

---

1) Die Leitung der Ausbildung sollte dabei im Mittelbau verbleiben, da sich hier mit Ausnahme des zentralen Lehrgangs der gesamte Verlauf der Schulung abwickelt. Wesentlich ist aber die Einhaltung des Durchführungsplans.

2) Nach Umfrage 1966.

3) Auf eine erneute Behandlung der Lehrlingsschulung sei hier verzichtet. Es mag der Hinweis genügen, daß auf regionaler und auch zentraler Ebene infolge der größerdimensionierten Anstellungsinstitute meist günstigere Möglichkeiten für die betriebliche Ausbildung vorliegen als im Unterbau.

den Eindruck, daß auf regionaler Ebene gerade bezüglich der Wirtschaftszentralen <sup>1)</sup> systematische Bildungsmaßnahmen erst im Aufbau begriffen sind. Das gilt besonders für die Schulung der Führungsnachwuchskräfte, die hier gesondert hervorgehoben werden soll. Hinsichtlich einer darüber hinaus notwendigen Verstärkung einzelner Gebiete der Mitarbeiterausbildung mag der Hinweis genügen, daß dafür, soweit die innerbetrieblichen und -bezirklichen Möglichkeiten unzureichend und freie zentrale Kapazitäten nicht verfügbar sind, auch durch horizontale Kooperation von Regionalorganisationen zwischen- oder überbetriebliche Schulungswege erschlossen werden können. In bezug auf den Führungsnachwuchs lassen sich nach den angestellten Untersuchungen - abgesehen von dem noch zu behandelnden Seminar in Hohenheim, das regionaler Initiative entspringt - keine bemerkenswerten Fortschritte erkennen. Zum Ausbau der notwendigen Nachwuchsgewinnung für mittlere Führungspositionen bei Zentralgenossenschaften <sup>2)</sup> wurde oben eine im Ablauf streng geplante Ausbildung vorgeschlagen. Bei der Entwicklung derartiger, in ihrer möglichen Gesamtstruktur bereits an dieser Stelle in den Grundzügen zu entwerfender Programme wird zumindest eine Zweiteilung in einen kredit- und einen warenwirtschaftlichen Zweig nicht zu umgehen sein. Für beide Bereiche ist, ausgehend von einer breit angelegten fachlichen Schulung, im weiteren Verlauf eine Konzentration auf die Führungsausbildung zu befürworten. Das erfordert für den praktischen Teil der Programme eine klare Festlegung der sukzessive bis hin zur Direktion zu durchlaufenden Unternehmensabteilungen unter konkreter Bestimmung des entsprechenden Unterweisungs- und Informationszieles sowie der jeweils zu bearbeitenden praktischen Aufgabenstellungen <sup>3)</sup>, wobei auch - zweckmäßigerweise jeweils erst in der zweiten Hälfte der Ausbildung - ein zeitweises Hospitieren in anderen Zentralen mit ver-

- 
- 1) Die Verbände betrifft das weniger, da bei ihnen aufgrund ihrer Aufgabenstellung die Revisorenschulung dominiert. In Betracht käme hier infolge der gegenwärtigen Bedeutung der Organisationsberatung u.U. noch eine systematische Heranbildung von Rationalisierungsfachkräften.
  - 2) Hier sind auch die Wirtschaftszentralen im Oberbau mit einzubeziehen.
  - 3) Darauf wird auch bei den Führungsausbildungsprogrammen der Konsumgenossenschaften Wert gelegt. (Vgl. Schumacher, C.: Geplante Ausbildung ..., a.a.O., S.126.)



gleichbarem Geschäftsbereich einzubeziehen ist, um den Gesichtskreis der Teilnehmer zu erweitern und dabei insbesondere die Führungsprobleme in verwandten genossenschaftlichen Unternehmungen zu veranschaulichen. Die in den Praktikas gewonnenen Erkenntnisse sind dann systematisch in stufenweise eingeschalteten zentralen Seminaren zu vertiefen und zu erweitern. Als Abschluß für die parallel verlaufenden Ausbildungswege ist die Veranstaltung eines gemeinsamen überspartlichen Führungsseminars, vergleichbar mit dem Hohenheimer Vorbild, zu erwägen. <sup>1)</sup> Derartige intensive Schulungsprogramme, für die im Interesse des Ausbildungserfolges eine Zulassungsbeschränkung auf jeweils etwa 20 bis 30 Teilnehmer zweckmäßig sein kann, <sup>2)</sup> lassen sich nur bei direkter übergeordneter Lenkung - unter gegebenen Bedingungen bietet sich, wie dargelegt, der DRV als Träger der Leitung und der überbetrieblichen Schulungsarbeit an - sowie engster Kooperationsbereitschaft seitens der beteiligten Zentralen verwirklichen, die zugleich als Anstellungsunternehmungen für die auszubildenden Nachwuchskräfte fungieren müßten, da allein die für ein Vorgehen nach dem Eigenträgerprinzip erforderlichen Finanzierungsmöglichkeiten bei der derzeitigen nichtwirtschaftenden Organisationspitze fehlen.

#### b. Entwicklung weiterer zentraler Schulungsbeiträge

Die Aktivierung der Bildungsbemühungen bezüglich der Mitarbeiter von Verbänden und Zentralen ist im wesentlichen dem Spitzenverband zuzuordnen. Mit dem traditionellen überbetrieblichen Revisorennachwuchslehrgang führt er die umfangreichste aller derzeitigen genossenschaftlichen Schulungsmaßnahmen im Raiffeisensektor durch. Die Beteiligung wird den Kandidaten bei 11 der befragten 12 Verbände vor-

- 
- 1) Das empfiehlt sich deshalb, weil die hier zu erörternde Führungsproblematik unter Berücksichtigung der spezifisch genossenschaftlichen Bedingungen die unterschiedlichen Fachfragen überdeckt, und begünstigt außerdem die Förderung der persönlichen Kontakte und damit letztlich die künftige Kooperationsbereitschaft zwischen den Geschäftspartnern.
  - 2) Da sich unter diesen Umständen für das gemeinsame Abschlußseminar mit maximal 60 Teilnehmern eine sehr große Belastung ergibt, ist u.U. eine Aufteilung in jeweils zwei überspartliche Veranstaltungen erwägenswert.



geschrieben, <sup>1)</sup> so daß zumindest die Gewähr für einen nahezu einheitlichen Ausbildungsabschluß gegeben ist. Über die Entwicklung des Lehrgangs nach 1960 gibt Tabelle 40 Auskunft. Ab 1961 wurde der Kurs von 4 auf 5 Monate verlängert. Die Ursache dafür liegt in dem 1960 eingetretenen Anstieg der Teilnehmerzahlen, der die bisherige seminaristische Gestaltung des Unterrichts in Frage stellte; um einen Ausgleich zu erreichen, nahm man eine Erhöhung der Kursdauer ohne Veränderung der Lehrplanstruktur vor. <sup>2)</sup> Das führte zu einer Steigerung der finanziellen Aufwendungen des Spitzenverbandes. Durch die starke Beteiligung im Jahre 1965/66 wurde erneut die Frage einer Umgestaltung des Lehrgangs akut, <sup>3)</sup> doch erübrigte sich das infolge des Teilnehmerrückgangs im letzten hier erfaßten Kurs von 1966/67 und wird vorläufig auch - das gilt ebenso für die Vortragszyklen zur Weiterbildung leitender Prüfer - nicht erwogen, <sup>4)</sup> es sei denn, daß durch eine sprunghafte Zunahme des Nachwuchsbedarfs eine grundlegend neue Situation eintritt. Ein Anhaltspunkt, der gegen eine derartige Entwicklung spricht, ergibt sich aus den in Schaubild IV aufgezeigten Relationen. Mit Ausnahme der geringfügigen Differenz im Jahre 1963 weist die Teilnehmerzahl nach dem Anstieg von 1960 stets einen Überhang im Vergleich zu den Veränderungen im Revisorenbestand auf, was - unter Berücksichtigung der eingeräumten bedingten Aussagefähigkeit des Schemas - darauf hindeutet, daß der in der gegenwärtigen Phase erreichte Umfang der Nachwuchsausbildung zunächst keine ungewöhnliche Ausweitung erfordert, um der Nachfrage zu entsprechen. Diese Folgerung wird außerdem durch die von den Verbänden ausgewiesenen Bedarfsspannen unterstrichen, deren Mittelwert in Höhe des Durchschnitts der seit 1960 jeweils bei den Kursen er-

---

1) Nach Umfrage 1966 besteht diese Verpflichtung nur beim Münchner Verband nicht; die Verbände Münster und Köln lassen als Ausnahme lediglich für akademisch vorgebildete Prüfungsdienstleister eine Befreiung vom Besuch des Bonner Lehrgangs zu.

2) Vgl. JDRV 1960, S.32.

3) Vgl. JDRV 1965, S.29 f.

4) Nach Auskunft des DRV vom 27.7.1966. Dem entspricht es, daß trotz der erneuten Zunahme der Teilnehmerzahl auf 73 im Lehrgang 1967/68 nicht von Gestaltungsveränderungen die Rede ist. (Vgl. JDRV 1967, S.41.)

folgreichen Teilnehmer liegt. <sup>1)</sup>

Unter den neuen Initiativen sind an erster Stelle die 1960 eingeführten Kurse für Rationalisierungskräfte der Verbände und, ab dem dritten Lehrgang, auch der Zentralen zu nennen, mit denen - einem aktuellen Erfordernis entsprechend - eine systematische Spezialausbildung auf dem Gebiet der Betriebsorganisation in Angriff genommen wurde. Eine Übersicht gibt Tabelle 45. Mit Ausnahme der zwei Lehrgänge von 1961 wurde bisher jährlich ein Kurs abgehalten. Ein fester Lehrplan für diese mit Ausnahme eines Kurzlehrgangs annähernd zweiwöchigen Schulungsveranstaltungen besteht nicht. Die behandelten Stoffgebiete teilen sich auf in die beiden Hauptgruppen konventionelle Organisationstechniken <sup>2)</sup> - der erste Kurs beschränkte sich nur darauf - sowie Lochkarten- und Datenverarbeitungstechnik mit einem Verhältnis von 35 zu 30 beziehungsweise, im Falle des Kurz- und des noch zu erwähnenden Aufbaulehrgangs, von 18 zu 12 Unterrichtsstunden. <sup>3)</sup> Diese Schulungsveranstaltungen umfaßten vor allem anfangs wohl nicht zuletzt infolge einer noch sehr beschränkten Zahl an Mitarbeitern, die von den Verbänden und Hauptgenossenschaften für den erst im Aufbau begriffenen Funktionsbereich Rationalisierungsberatung zunächst herangezogen werden konnten, <sup>4)</sup> aber auch nach der sprunghaften Verdoppelung gegenüber dem bisherigen Durch-

- 
- 1) Die 12 berichtenden Verbände weisen eine Bedarfsspanne von insgesamt 47 bis 67 Nachwuchskräften aus; das ergibt einen Mittelwert von 57 gegenüber einem Durchschnitt von rund 60 Teilnehmern mit bestandener Schlußprüfung. Bei Hinzurechnung der fehlenden Angaben des Koblenzer Verbandes dürfte sich allenfalls ein minimaler Bedarfsüberhang ergeben.
  - 2) In der Einbeziehung dieses Gebietes kommt zum Ausdruck, daß die Automationsmöglichkeiten bei den Primärgenossenschaften aus Gründen der räumlichen Dezentralisation und der vielfach zu geringen Betriebsgröße noch begrenzt sind.
  - 3) Nach Auskunft des DRV vom 4.11.1966.
  - 4) So erklärt es sich auch, daß - nachdem bereits Ende 1961 alle Verbände über Rationalisierungskräfte verfügten, die auf diese Weise geschult waren - (Nach JDRV 1961, S.28.) mit den 6 bis zum Jahre 1964 veranstalteten Kursen alle Organisationsfachleute der Verbände und viele der Zentralgenossenschaften erfaßt wurden. (So D o e r k, Klaus: Intensität der Organisationsberatung verstärkt. Genossenschaften nutzen gemeinschaftlich moderne Datenverarbeitungsanlagen aus, in: Raiff.-Rundschau, 17.Jg. (1965), S.49.)

Tabelle 45

Lehrgänge des Deutschen Raiffeisenverbandes  
für Rationalisierungsfachkräfte  
bis 1966 <sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr., *    | Jahr | Lehrgangsdauer |                  | Gesamt-<br>stunden-<br>zahl | Teilneh-<br>merzahl |
|-------------------|------|----------------|------------------|-----------------------------|---------------------|
|                   |      | von -          | bis in<br>Wochen |                             |                     |
| A. Grundlehrgänge |      |                |                  |                             |                     |
| 1                 | 1960 | 2. 6.- 2. 6.   | 1,5              | 73                          | 9                   |
| 2                 | 1961 | 17. 4.-28. 4.  | 1,5              | 65                          | 10                  |
| 3                 |      | 8. 5.-20. 5.   | 1,5              | 65                          | 9                   |
| 4                 | 1962 | 14. 5.-25. 5.  | 1,5              | 65                          | 8                   |
| 5                 | 1963 | 18. 6.-29. 6.  | 1,5              | 65                          | 21                  |
| 6                 | 1964 | 29. 6.- 4. 7.  | 1,0              | 30                          | 23                  |
| 7                 | 1965 | 21. 6.- 2. 7.  | 1,5              | 65                          | 19                  |
| 8                 | 1966 | 20. 6.- 1. 7.  | 1,5              | 65                          | 23                  |
| Insgesamt         |      |                | 12,5             | 513                         | 136                 |
| B. Aufbaukurs     |      |                |                  |                             |                     |
| 1                 | 1961 | 6.11.-11.11.   | 1,0              | 30                          | 14                  |

\* Grundlehrgänge: Nr. 1 u. 2: Nur für Teilnehmer aus Verbänden.

Nr. 3: Nur für Teilnehmer aus Hauptgenossenschaften.

Nr. 4 ff.: Gemischte Kurse für Teilnehmer aus Verbänden und Hauptgenossenschaften oder Zentralkassen.

**Aufbaukurs:** Nur für Teilnehmer aus Verbänden.

1) Quelle: Angaben des DRV vom 4.11.1966; die hier für 1961 wieder-gegebenen Zahlen differieren mit den Ausführungen in JDRV 1961, S. 28; an dieser Stelle wird - abgesehen von dem Aufbaukurs - nur ein Rationalisierungslehrgang genannt; die Richtigkeit der vom Spitzenverband übermittelten Auskünfte unterstellt, läßt sich die Abweichung nur dadurch erklären, daß in JDRV der für Teilnehmer aus Hauptgenossenschaften bestimmte Lehrgang Nr. 3 nicht berücksichtigt ist.

schnitt im Jahre 1963 <sup>1)</sup> jeweils nur einen engen Teilnehmerkreis, was auf günstige Möglichkeiten für eine intensive Unterrichtung schließen läßt.

Der Versuch einer weiterführenden Schulung von Teilnehmern der Rationalisierungslehrgänge in Aufbaukursen erfolgte einmal im Jahre 1961. Dagegen werden die Herbsttagungen für Organisationsberater fortgeführt, die der aktuellen Weiterbildung dienen. <sup>2)</sup> Man ging außerdem dazu über, Speziallehrgänge für Datenverarbeitung - zum Teil in Zusammenarbeit mit Herstellerfirmen - durchzuführen. Nach einer ersten derartigen Veranstaltung im Jahre 1963 <sup>3)</sup> hielt man 1964 und 1965 je ein Datenverarbeitungsseminar für Führungskräfte ab. Im Jahre 1965 kamen außerdem ein Informationsseminar über die sogenannte dritte Computer-Generation sowie ein zweiwöchiger Programmier-Lehrgang hinzu; 1966 knüpften an letzteren zwei Programmier-Praktika an. Im gleichen Jahr wurde in Holland erstmals auf europäischer Ebene ein genossenschaftliches Informationsseminar über Datenverarbeitung veranstaltet, an dem sich neben Vertretern aus Frankreich, den Niederlanden und Italien auch Mitarbeiter der deutschen Raiffeisenorganisation beteiligten. <sup>4)</sup> Diese Zuspitzung auf die Schulung von Fachkräften für Datenverarbeitung zeigt, wie sehr man im ländlichen Genossenschaftswesen bemüht ist, durch spezialisierte Ausbildung die personellen Voraussetzungen für den trotz der vorhandenen strukturellen Hemmnisse angestrebten verstärkten Einsatz dieser modernen Rationalisierungsmittel zu schaffen.

Die zweite Gruppe hervorzuhebender zentraler Bildungsinitiativen ist der Führungskräftebildung zuzuordnen. Dieser Aufgabe dient pri-

- 
- 1) Als Ursache dafür ist neben dem personellen Ausbau der genossenschaftlichen Organisationsberatung unmittelbar auch der 1962 erfolgte Übergang auf gemeinsame Schulung von Teilnehmern aus Verbänden und Zentralen anzusehen.
  - 2) Vgl. z.B. JDRV 1966, S.31.
  - 3) Vgl. dazu den Bericht von D o e r k , Klaus: Erster Datenverarbeitungslehrgang der Raiffeisenorganisation, in: Raiff.-Rundschau, 15.Jg. (1963), S.368.
  - 4) Siehe zu diesen Maßnahmen JDRV 1963, S.27, JDRV 1964, S.36, JDRV 1965, S.31 f., und JDRV 1966, S.31. - Eine kurze Gesamtdarstellung der genossenschaftlichen Bildungsarbeit für Rationalisierungskräfte nach dem Stand von 1965 gibt im übrigen auch D o e r k , K.: Intensität ..., a.a.O., S.49 f.

mar das im Jahre 1960 vom Stuttgarter Verband eingerichtete und 1963 zur zentralen Maßnahme erklärte Hohenheimer Seminar für genossenschaftliche Führungskräfte <sup>1)</sup>, dessen Entwicklung Tabelle 46 wiedergibt. Diese von 1962 an jährlich einmal abgehaltene Veranstaltung steht bislang im Schulungswesen der Raiffeisenorganisation auf oberster Stufe. <sup>2)</sup> Daraus ist zu entnehmen, daß hier nur hochqualifizierte Führungskräfte herangebildet werden sollen. Von daher gesehen verwundert es, daß der in den Ankündigungen der Seminare abgegrenzte potentielle Teilnehmerkreis eine relativ breite Skala von Mitarbeitergruppen verschiedener Verbundstufen umfaßt, nämlich jetzige und künftige Geschäftsführer von Primärgenossenschaften, Führungs-, Prüfungs- und Beratungskräfte der Verbände und Zentralen sowie Absolventen der Geschäftsführerlehrgänge des Spitzenverbandes. <sup>3)</sup> Ebenso problematisch erscheint die Tatsache, daß die Zusammensetzung der Teilnehmer auf Ausschreibung basiert. <sup>4)</sup> Hier ergeben sich bereits Ansatzpunkte für die spätere Kritik dieser Maßnahme. Das Seminar erstreckte sich ursprünglich über 7 Wochen; infolge der dabei jeweils zu überwindenden mehrfachen Tiefpunkte <sup>5)</sup> wurde es 1963 zunächst auf 5 Wochen und 1965 schließlich auf 4 Wochen verkürzt. Eine entgegengerichtete Tendenz zeigt die Teilnehmerzahl, aus deren Anwachsen trotz der reduzierten Seminardauer nicht auf eine Verminderung der Unterrichtsintensität zu schließen ist, da die Veränderungen der Lehrplanstruktur hier ausgleichend wirkte. Der ursprünglichen Gestaltung des Lehrplans lag die Idee einer überfachlichen Führungskräftebildung zugrunde, jedoch nicht so sehr im Sinne der oben erläuterten gemeinsamen Behandlung von Führungsfragen, wie sie heute

- 
- 1) Vgl. dazu W a i d e l i c h , W.: Schulung ..., a.a.O., S.38, und JDRV 1963, S.28.
  - 2) Obwohl zunächst nur als geglückter "Versuch auf dem Gebiete einer obersten Ausbildungseinrichtung für den Führungsnachwuchs" ( D r ü s e d a u , A.: Aufstiegsmöglichkeiten ..., a.a.O., S.50; ebenso W a i d e l i c h , W.: Schulung ..., a.a.O., S.38.) bezeichnet, hat sich das Seminar in dieser Funktion zur festen Einrichtung entwickelt und wird als solche in der Raiffeisenorganisation allgemein akzeptiert. Pläne, die auf ein andersartiges Vorgehen abzielen, sind nicht bekannt.
  - 3) Übernommen von der Ausschreibung Hohenheimer Seminar für genossenschaftliche Führungskräfte 1967.
  - 4) Nach Umfrage 1966.
  - 5) Nach Auskunft des DRV vom 17.9.1966.



Tabelle 46

Hohenheimer Seminar für genossenschaftliche Führungskräfte  
bis 1966 <sup>1)</sup>

| Lfd.<br>Nr. | Jahr | Seminar <span style="font-variant: small-caps;">dauer</span> |                     | Teilneh-<br>merzahl |
|-------------|------|--------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
|             |      | von                                                          | bis<br>in<br>Wochen |                     |
| 1           | 1960 | 1. 11.-21. 12.                                               | 7                   | 28                  |
| 2           | 1962 | 13. 6.-30. 7.                                                | 7                   | 35                  |
| 3           | 1963 | 5. 6.- 5. 7.                                                 | 5                   | 33                  |
| 4           | 1964 | 19. 5.-19. 6.                                                | 5                   | 51                  |
| 5           | 1965 | 21. 6.-16. 7.                                                | 4                   | 41                  |
| 6           | 1966 | 2. 5.-27. 5.                                                 | 4                   | 45                  |
| Insgesamt   |      |                                                              | 32                  | 233                 |

in der wirtschaftspädagogischen Diskussion Befürwortung findet, sondern mit dem Ziel, vor einem von der Funktion her gesehen heterogenen Teilnehmerkreis neben genossenschaftlichen Themen grundsätzlicher und aktueller Art auch - zum Teil in getrennter Darstellung - Probleme aus den verschiedenen Geschäftsbereichen zu behandeln. <sup>2)</sup> In Anbetracht dieser Konzeption, die nach unserer Auffassung einer genossenschaftlichen Führungskräfteausbildung infolge einer noch nicht völlig überzeugenden Interpretation der Anwendungsmöglichkeiten überspartlicher Unterrichtung erst im Ansatz gerecht wurde, konnten eine stellenweise Überforderung der Teilnehmer und als Folge die erwähnten Schwankungen der Erfolgskurve während des Seminars eintreten. So gesehen ist die 1964 vorgenommene verstärkte Berücksichtigung der fachlichen Schulung durch getrennte Gruppenarbeit für die Sektoren Geld, Ware und Milch, auf die nunmehr etwa 45 v.H.

1) Quellen: T r .: Erstes Seminar für den genossenschaftlichen Führungsnachwuchs, in: Raiff.-Rundschau, 15.Jg. (1961), S.22, W a i d e l i c h , Walther: Viertes Hohenheimer Seminar für genossenschaftliche Führungskräfte, in: Viertes Hohenheimer Seminar für genossenschaftliche Führungskräfte vom 19. Mai bis 19. Juni 1964, (Hohenheim 1964), (Vervielfältigte Maschinenschrift.) S.1 u. 4, sowie Umfrage 1966.

2) Vgl. W a i d e l i c h , W.: Schulung ..., a.a.O., S.38 f., und T r .: Erstes Seminar ..., a.a.O., S.22.

des Studienplanes entfielen, <sup>1)</sup> als klare Verbesserung zu bezeichnen. Dadurch gelang es, die Kapazität des Seminars ohne merkliche Verminderung der Lehrintensität zu erhöhen. Durch gleichzeitige erweiterte Berücksichtigung genossenschaftspolitischer Aspekte war damit die heute gültige Struktur des Lehrplans in den Grundzügen festgelegt. <sup>2)</sup> Er umfaßt nach dem Stand von 1967 folgende Hauptabschnitte:

- I. Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft.
- II. Genossenschaftliche Zentralinstitute.
- III. Fachgruppenarbeit
  1. Geld und Kredit.
  2. Warenwirtschaft.
  3. Milchwirtschaft.Genossenschafts-Politisches Colloquium  
(Berichte der Arbeitsgruppen mit anschließender gemeinsamer Diskussion.)
- IV. Die Raiffeisengenossenschaft heute und morgen. <sup>3)</sup>

Geht man bei einer Würdigung des Seminars von der ihm zugrunde liegenden Gesamtkonzeption aus, dann mag die in den Reihen der Praktiker festzustellende positive Beurteilung dieser Maßnahme jedenfalls in Hinsicht auf den Lehrerfolg bei den Teilnehmern berechtigt sein. Nur wenn diese Mitarbeiter über einen ihrem neu erworbenen Wissen angemessenen Funktionsbereich verfügen, werden sich damit in gleichem Maße Vorteile für die Raiffeisenorganisation insgesamt verbinden, die den beträchtlichen Einsatz von Spitzenkräften des ländlichen Genossenschaftswesens bei der Lehrtätigkeit rechtfertigen. Die schon angedeuteten kritischen Einwendungen zum Hohenheimer Seminar geben immerhin zu einigen Bedenken Anlaß. Das hier verfolgte Ziel einer Intensivausbildung von Führungsnachwuchskräften rechtfertigt noch nicht die Zulassung eines sowohl fachlich wie funktionell so he-

---

1) Vgl. W a i d e l i c h , W.: Viertes Hohenheimer Seminar ..., a.a.O., S.2 u. 4; nach den Ausführungen W a i d e l i c h s auf der mehrfach zitierten Wiesbadener Dozententagung 1965 und den dem Verfasser zugänglichen Studienplänen der Seminare 1964 und 1965 wird die Spartenrennung bei einzelnen fachlichen Themen von grundsätzlichem Interesse aufgehoben.

2) Siehe auch JDRV 1964, S.37.

3) Nach der Ausschreibung Hohenheimer Seminar für genossenschaftliche Führungskräfte 1967.

terogenen Teilnehmerkreises, <sup>1)</sup> sondern verlangt vielmehr eine Ausrichtung auf Positionen, die in einer Führungsebene liegen. Aus diesem Grund und in Übereinstimmung mit früheren Überlegungen ist eine Zuspitzung des Seminars auf die Heranbildung von Nachwuchskräften für die mittleren Führungspositionen bei den Zentralen zu befürworten. <sup>2)</sup> Gegen die Einbeziehung der Geschäftsleiter von Primärgenossenschaften sprechen allein schon quantitative Aspekte. <sup>3)</sup> Damit könnte zugleich bei entsprechender Kooperationsbereitschaft der Zentralgenossenschaften das bisherige allgemeine Ausschreibungsverfahren durch eine gezielte Teilnehmerselektion abgelöst werden. Schließlich empfiehlt sich im überspartlichen Teil des Seminars eine Auseinandersetzung mit Fragen moderner Unternehmensführung unter Berücksichtigung der im Genossenschaftssektor relevanten spezifischen Bedingungen, wobei es ebenfalls der Förderung einer systematischen Entscheidungsfindung zumindest durch Anwendung der Fallmethode bedarf. Gerade für diese qualifizierte Ausbildungsmaßnahme kommt aber auch der Einsatz des Planspiels <sup>4)</sup> in Betracht. <sup>5)</sup> Die Berücksichtigung

- 1) Mit diesem Grundanliegen einer nicht nur verschiedene Geschäftsbereiche, sondern auch heterogene Leitungsfunktionen umfassenden Ausbildung ist der Gedanke einer überspartlichen Führungskräfte-schulung zu weit ausgelegt. Hier läßt sich, freilich nur im Ansatz, eine gewisse Parallele zu der schon vor Jahrzehnten von der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule verfolgten simultanen Bildungsintention erkennen.
- 2) Wenn man das seitens der Praxis für notwendig ansieht, erscheint es vertretbar, auch Führungsnachwuchskräfte der Verbände zuzulassen, was aber aufgrund der gegenüber den Zentralen andersartigen Funktion dieser nichtwirtschaftenden Gebilde jedenfalls bezüglich der mittleren Führungsebene noch nicht als zweckmäßige Lösung gelten kann, zumal wenn das Seminar, wie im weiteren Verlauf vorgeschlagen, in eine Abschlußveranstaltung von Ausbildungsprogrammen für Nachwuchskräfte der Zentralgenossenschaften umgewandelt wird; in diesem Falle gewinnt bei Bedarf eine vergleichbare, den spezifischen Erfordernissen der Verbände angepaßte gesonderte Maßnahme den Vorzug.
- 3) Bei jährlich etwa 45 Teilnehmern des Seminars, die sich aus Mitarbeitern von Verbänden, Zentralen und Primärgenossenschaften sowie bisher zu einem kleinen Teil aus Vertretern ausländischer Genossenschaftsorganisationen zusammensetzten, läßt es sich leicht einsehen, daß auf diesem Wege für den breiten Unterbau keine ins Gewicht fallende Effizienz zu erreichen ist.
- 4) Siehe dazu B l e i c h e r , Knut: Unternehmungsspiele: Simulationsmodelle für unternehmerische Entscheidungen, Baden-Baden 1962.
- 5) Eine Prüfung der Anwendungsmöglichkeiten dieser Methode speziell im genossenschaftlichen Kreditsektor unterstützt ohne Bezugnahme

sichtigung dieser Vorschläge erfordert bereits eine weitgehende Veränderung des Seminars in seiner bisherigen Intention und Gestaltung. Wenn man dazu bereit ist, sollte man auch den nächsten Schritt vollziehen und das Seminar, wie vorgeschlagen, in eine abschließende gemeinsame Schulungsveranstaltung von fachlich getrennten und der unmittelbaren Leitung des DRV unterstellten Nachwuchsausbildungsprogrammen für mittlere Führungspositionen bei Zentralgenossenschaften umwandeln. Dann allerdings müssen auf zentraler Ebene zusätzlich die im Rahmen derartiger Programme vorzusehenden Seminare eingeführt werden. <sup>1)</sup> Das Fehlen eines zentralen Bildungsinstituts beeinträchtigt jedoch gerade die Möglichkeiten für eine anspruchsvolle Gestaltung und eine konzentrierte und straff gesteuerte Durchführung derartiger längerfristiger Ausbildungsvorhaben erheblich. Eine regionale Schule halten wir mit der exekutiven Wahrnehmung einer solchen Aufgabe für überfordert, von den denkbaren Schwierigkeiten bei der notwendigen Einordnung in die Direktiven der übergeordneten zentralen Leitungsinstanz einmal ganz abgesehen.

Für eine sich hier anschließende, eindeutig dem Bereich der Fortbildung zuzurechnende Schulung kommt allenfalls ein Spitzenseminar in Betracht, das nur die Mitarbeiter der Zentralen und hier nötigenfalls auch der Verbände erfaßt, die für die Übernahme oberer Führungspositionen in Aussicht genommen werden. <sup>2)</sup> Das damit bestimmte Auswahlkriterium beinhaltet also strengste fachliche und persönli-

---

auf konkrete Bildungsveranstaltungen Grunert, Peter: Sandkastenspiele für Bankdirektoren, in: Bankbetr. Inf., 4. Jg. (1966), S. 26. Vom Einsatz des Planspiels im konsumgenossenschaftlichen Bildungswesen berichtet bereits Schumacher, C.: Geplante Ausbildung ..., a.a.O., S. 126.

- 1) Auch für sie empfiehlt sich namentlich im Hinblick auf mögliche Unzulänglichkeiten bei der Gestaltung der Praktika eine Anwendung der beschriebenen Simulationen zur Förderung der Entscheidungsfindung. (Vgl. dazu Schumacher, C.: Geplante Ausbildung ..., a.a.O., S. 126 f.)
- 2) Im Falle einer mit fortschreitender europäischer Integration sich entwickelnden Verdichtung der übernationalen genossenschaftlichen Kooperation ist zu erwägen, diese ausgewählten Führungsnachwuchskräfte vor der Teilnahme am Seminar für begrenzte Zeit zu einem Informationsaufenthalt bei befreundeten ausländischen Genossenschaftsorganisationen zu entsenden. Das würde den Gesichtskreis erheblich erweitern und außerdem zur Verbesserung der genossenschaftlichen Kontakte zwischen den betreffenden Ländern beitragen.

che Anforderungen. Die Abgrenzung der zu behandelnden Themenstellungen und die methodische Gestaltung dieser Maßnahme können der für das Hohenheimer Seminar empfohlenen Struktur entsprechen. Nur inhaltlich müßte eine dem qualifizierten Teilnehmerkreis und der anspruchsvollen Aufgabenstellung angemessene Niveauanhebung erreicht werden.

In dieser Ausprägung ist ein die fortbildende Schulung der Raiffeisenorganisation nach oben hin abschließendes Spitzenseminar als konzentrierter Überbau der beschriebenen Nachwuchsprogramme für mittlere Führungspositionen erwägenswert. Dagegen gilt die Kritik, die bezüglich des Hohenheimer Seminars in seiner bisherigen Gestaltung vorgebracht wurde, ebenso gegenüber der mit entsprechender Konzeption daran anknüpfenden Fortsetzungsveranstaltung, dem erstmals 1966 mit 34 Absolventen der Grundkurse abgehaltenen <sup>1)</sup> und für 1967 erneut vorgesehenen <sup>2)</sup> Oberseminar. Demnach leitet sich für diese Maßnahme, ob sie nun zu einem Spitzenseminar mit der beschriebenen Intention angehoben wird oder ihren Charakter als konsolidierende Weiterbildungsinitiative beibehält, in jedem Falle die Notwendigkeit ab, Veränderungen entsprechend den sich jeweils nach dem Vorstehenden ergebenden Gestaltungserfordernissen einzuführen. Welche Weiterbildungsseminare oder -tagungen mehr oder minder fachlicher Art im übrigen für mittlere und gehobene leitende Mitarbeiter von Verbänden und Zentralen - mit den genannten Datenverarbeitungsseminaren für Führungskräfte und den Vortragszyklen liegen bereits Beispiele vor - zu veranstalten sind, hängt im einzelnen von den anstehenden Erfordernissen ab. Mit den hier skizzierten Wegen der Führungskräfteausbildung ist eine Obergrenze für das eigene Wirken der Raiffeisenorganisation erreicht. Eine weiterbildende Schulung des Spitzenmanagements im Mittel- und Oberbau übersteigt die internen Möglichkeiten des ländlichen Genossenschaftswesens.

---

1) Vgl. dazu JDRV 1966, S.33, und S c h w e n k e , Gustav: Das erste "Oberseminar" in Hohenheim. Planvolle Ausbildung und Weiterbildung für "Multiplikatoren", in: Raiff.-Rundschau, 18.Jg. (1966), S.358.

2) Nach der Ausschreibung Hohenheimer Seminar für genossenschaftliche Führungskräfte 1967.



An dieser Stelle sei eine Behandlung der sich von den anderen Bereichen der Mitarbeiterschulung abhebenden Ausbildung der Lehrkräfte eingefügt. Dabei sollen zwei Initiativen herausgestellt werden. Für die Schulungsleiter der Verbände und die Leiter der Genossenschaftsschulen ging man von den bislang abgehaltenen Besprechungen, <sup>1)</sup> die dem Erfahrungsaustausch und der allerdings vorläufig nur in sehr begrenztem Maße wirksamen Koordination dienten, in jüngster Zeit zur Abhaltung von Vortrags- und Diskussionstagungen über, <sup>2)</sup> auf denen von internen und außenstehenden Referenten aktuelle Bildungsfragen allgemein-pädagogischer und genossenschaftlicher Art behandelt und mit den Teilnehmern besprochen werden, ohne daß man dabei den Erfahrungsaustausch und die gegenseitige Abstimmung vernachlässigt. Die erste Tagung dieser Art fand mit 17 Teilnehmern vom 5. bis 7. Dezember 1966 in der Schule des Verbandes Köln statt. <sup>3)</sup> Ihr folgte vom 30. August bis 1. September 1967 eine weitere Veranstaltung in der Raiffeisenschule Rendsburg; die wesentlichen Punkte ihres Arbeitsprogramms seien hier als Beispiel für die Gestaltung der Tagungen wiedergegeben:

Referate: Programmierter Unterricht - ein aktuelles Problem.

Erfahrungen bei der Heranbildung von Führungskräften.

Berichte der Teilnehmer über die Bildungsarbeit in den Landesverbänden, Erfahrungsaustausch, Anregungen und Wünsche.

Filmvorführung: Die Bedeutung des Heimvolkshochschulwerkes für die Lösung der Nachwuchsfrage. <sup>4)</sup>

Für den rein fachlichen Teil der beiden Veranstaltungen standen jeweils nur eineinhalb Tage zur Verfügung <sup>5)</sup> - eine für die gründli-

---

1) Sie fanden nach Auskunft des DRV vom 17.9.1966 durchschnittlich zweimal im Jahr statt.

2) Nach Auskunft des DRV vom 16.8.1967 ist vorgesehen, auch diese Tagungen künftig jährlich zweimal zu veranstalten.

3) Nach den Angaben des DRV vom 19.12.1966 und vom 7.2.1967; vgl. außerdem JDRV 1966, S.33, und JDRV 1967, S.45.

4) Entnommen aus dem vom DRV zur Verfügung gestellten Programm der Veranstaltung in Rendsburg; siehe auch Die Zukunft der Genossenschaften ist eine Bildungsfrage, a.a.O., S.417 ff.

5) Das geht aus dem Zeitplan der Tagungsprogramme hervor.

che Erörterung der vorgesehenen Problemkreise und eine Erarbeitung konkreter Folgerungen bezüglich der weiteren Gestaltung des genossenschaftlichen Schulungswesens etwas knapp bemessene Zeit.

Die zweite Initiative ist der Unterrichtung der Praktiker zuzurechnen, die sich für die genossenschaftliche Schulungsarbeit zur Verfügung stellen. Es handelt sich um die Dozententagung des DRV am 1./2. April 1965 in Wiesbaden. <sup>1)</sup> An ihr nahm eine große Zahl maßgeblicher Führungs- und Spitzenkräfte der ländlichen Genossenschaftsorganisation teil, darunter in erster Linie Herren, die bei den Lehrgängen auf Bundesebene mitwirken. Diese Veranstaltung, die erste und bisher einzige ihrer Art, <sup>2)</sup> diente noch nicht der pädagogischen Unterweisung, sondern der Darstellung und Diskussion des geplanten Aufbaus der genossenschaftlichen Bildungsarbeit sowie dem Erfahrungsaustausch. Die verfügbare Zeit genügte jedoch bei weitem nicht, um die aufgeworfenen Fragen ausreichend zu besprechen. <sup>3)</sup> Die Kritik an der Tagung hat zu berücksichtigen, daß es sich dabei um einen ersten Versuch handelte; die daraus gewonnenen Erfahrungen können für eine zweckmäßigere Gestaltung künftiger Maßnahmen nützlich sein. Eines scheint sicher; eine Verlängerung der Tagungsdauer wird sich aufgrund der starken terminlichen Inanspruchnahme der zu erfassenden Führungskräfte nur schwer verwirklichen lassen. Man muß deshalb beim Programmaufbau ansetzen. Derartige Veranstaltungen eignen sich weniger zur Besprechung von Problemen der Bildungsplanung im Raiffeisensektor. <sup>4)</sup> Sie bieten dagegen die Möglichkeit, auf der Grundlage bereits laufender oder zumindest verabschiedeter Bildungsprojekte das jeweils bestimmende Gesamtlehrziel und die entsprechenden pädagogisch-didaktischen Erfordernisse an die als Dozenten be-

---

1) Vgl. JDRV 1965, S.33.

2) Obwohl weitere Maßnahmen vorgesehen sind, (Vgl. Dr ü s e - d a u , A.: Die Zeit ..., a.a.O., S.3.) wurden bislang noch keine entsprechenden Initiativen ergriffen.

3) Zu dieser Ansicht kam der Verfasser aufgrund seiner eigenen Eindrücke von der Tagung, an der er dank des Entgegenkommens des DRV teilnehmen konnte. Die Beurteilung bestätigt im Tenor der aus verständlichen Gründen positiver gehaltene kurze Bericht von K.: Das "lebendige Wort" soll bilden. Erste "Dozententagung" in Wiesbaden: anregende Gespräche, in: Raiff.-Rundschau, 17.Jg. (1965), S.203.

4) Das ist eher Aufgabe der zuständigen Ausschüsse und Instanzen.

teiligten Praktiker zu kennzeichnen. <sup>1)</sup> Das legt eine Differenzierung der Unterweisung in speziellen Maßnahmen nahe, die jeweils auf die betreffenden, nach näherungsweise anforderungshomogenen Lehrgangsarten in wenige große Gruppen eingeteilten Referenten zugeschnitten sind. Auf diesem Gebiet besteht im ländlichen Genossenschaftswesen noch ein Vakuum.

Greifen wir nach dieser Einschlebung noch kurz das Problem der Koordination von Schulung und Personalpolitik auf. Mangels einer mit weitgehenden Steuerungsvollmachten ausgestatteten zentralen Führungsspitze und in Anbetracht der sehr ausgeprägten Eigenständigkeit der Verbände und Zentralen wird es entscheidend von der Kooperationsbereitschaft zwischen Mittel- und Oberbau abhängen, ob die vorstehend entwickelten oder vergleichbare Ausbildungsmöglichkeiten für Fach- und Führungskräfte verwirklicht und durch angemessene Auswahl-, Einsatz- und Förderungsdispositionen einschließlich angemessener Dotierung seitens der Anstellungsinstitutionen auch zum Erfolg geführt werden können. Das eröffnet sich derzeit als der einzig gangbare Weg, denn es besteht - anders als beim Verhältnis zwischen Unter- und Mittelbau - auf dieser Ebene kaum eine Chance für eine Übertragung personalpolitischer Kompetenzen auf den Spitzenverband, solange es nicht zu einer konzernähnlichen Verdichtung des Raiffeisensektors unter Bildung einer mit dementsprechend umfassenden Gestaltungsbefugnissen ausgestatteten Führungsinstanz kommt.

### III. Bildungsarbeit für Entwicklungsländer

Einen beachtlichen Ausbau erfuhr in den letzten Jahren die als neue Aufgabe von der Raiffeisenorganisation in Angriff genommene Bildungsarbeit für Entwicklungsländer. Zur Schulung deutscher Genossenschaftsberater wurde erstmals 1962 im Rahmen des Freien Ausschusses der Deutschen Genossenschaftsverbände ein gemeinsames überspartliches Ausbildungsprogramm - eine Verbindung aus verschiedenen genossenschaftlichen Praktika, zwei fachlichen Seminaren sowie je einem länderkundlichen und pädagogischen Lehrgang - mit 20 Teilnehmern

---

1) Die Abgrenzung des nach den Lehrplänen im einzelnen zu behandelnden Stoffes kann demgegenüber unmittelbar mit den einzelnen Referenten vereinbart werden.

durchgeführt, das sich für die 10 Anwärter aus der Praxis über 12 Monate und für die zweite Hälfte der Kandidaten ohne genossenschaftliche Erfahrung über 2 Jahre erstreckte. Diese Beratungskräfte kamen in verschiedenen afrikanischen, asiatischen und lateinamerikanischen Ländern zum Einsatz. <sup>1)</sup> Der weiterhin vorhandene Bedarf veranlaßte 1965 den DRV, zusammen mit der Zentralstelle Landwirtschaft der Deutschen Stiftung für Entwicklungsländer ein vergleichbares, allerdings nur sechsmonatiges Programm für landwirtschaftliche Genossenschaftsberater auszuarbeiten, das 1966 mit 14 Teilnehmern stattfand. <sup>2)</sup> Sofern entsprechende Aufbauprojekte in Entwicklungsländern bestehen, verspricht diese fachlich spezialisierte Variante eine rationellere und wirksamere Ausbildung, da sie einmal einen geringeren Zeitaufwand erfordert und zum anderen eine konzentrierte Vorbereitung auf die zu übernehmenden konkreten Aufgaben zuläßt. Ein Grundproblem dieser Art der Entwicklungshilfe läßt sich allerdings auch dadurch nicht lösen. Die Berater werden in der Regel nur für eine begrenzte Zeit bereit sein, sich für eine Tätigkeit in den betreffenden Ländern zur Verfügung zu stellen. Das limitiert den Effekt der Ausbildungsaufwendungen von vornherein, ganz abgesehen von der Schwierigkeit, diese Kräfte nach ihrer Rückkehr wieder angemessen in den inländischen Arbeitsprozeß einzugliedern. <sup>3)</sup>

Die vorstehende Problematik fehlt beim zweiten hier eingeschlagenen Weg, der Schulung von genossenschaftlichen Fach- und Führungskräften aus Entwicklungsländern, die aber schwieriger durchzuführen ist. Nach zunächst mehr punktuell angesetzten Initiativen, wie z.B. Veranstaltung von Exkursionen oder Vermittlung von Praktikantenstellen, <sup>4)</sup> konzentrierte sich die Arbeit der Raiffeisenorganisation

---

1) Vgl. dazu JDRV 1962, S.31, und JDRV 1963, S.30, sowie die eingehendere Schilderung der Programmgestaltung bei S c h i f f - g e n , W.: Raiffeisens Beitrag, a.a.O., S.846.

2) Vgl. JDRV 1965, S.26, und JDRV 1966, S.27. Insgesamt erfaßte man demnach 34 Interessenten für die Beratertätigkeit, von denen aber 3 offenbar nicht das Ziel erreichten, da nur von 31 ausgebildeten Kräften berichtet wird, die in 41 Ländern bei 48 Projekten zum Einsatz kamen. (Vgl. JDRV 1967, S.37 f.)

3) Zumindest für einen Teil der Berater bietet sich ein späterer Einsatz bei der Planung und Durchführung von Ausbildungsmaßnahmen oder der Ausarbeitung von Projekten für Entwicklungsländer als Lösung an.

4) Vgl. JDRV 1960, S.29, JDRV 1961, S.31 f., und JDRV 1962, S.31.



- von verschiedenen Einzelmaßnahmen abgesehen - auf zwei Schwerpunkte: sechswöchige bis dreimonatige Seminare ohne praktische Tätigkeit zur Weiterbildung führender Genossenschaftler sowie zehn- bis zwölfmonatige theoretisch-praktische Programme für Fach- und künftige Führungskräfte aus Entwicklungsländern. <sup>1)</sup> Erstere wurden 1962 in Angriff genommen. Unter der Trägerschaft des Freien Ausschusses und mit Unterstützung des Bundeswirtschaftsministeriums fanden zunächst 2 Lehrgänge bei den Verbänden Hannover und Stuttgart statt; <sup>2)</sup> in den folgenden Jahren wurden weitere Seminare dieser Art - bis Ende 1965 waren es insgesamt 5 - in der Genossenschaftsschule Hohenheim veranstaltet. <sup>3)</sup> 1963 begann die Raiffeisenorganisation zusammen mit anderen Trägern - der Carl Duisberg Gesellschaft, der Konrad Adenauer Stiftung, der Friedrich Ebert Stiftung und der Zentralstelle Landwirtschaft der Deutschen Stiftung für Entwicklungsländer - <sup>4)</sup> und unter staatlicher Unterstützung mit der Durchführung der an zweiter Stelle genannten Ausbildungsprogramme. <sup>5)</sup> Sie haben mit geringfügigen Veränderungen folgenden Aufbau: 4 Monate Sprachunterricht, 2 Monate Einführungsseminar, 5 Monate Praktikum bei Genossenschaften, Zentralen und Verbänden, 1 Monat Fachseminar. <sup>6)</sup> Bei den bisherigen Veranstaltungen dieser Art zeigte sich, daß die Schulung verschiedentlich durch unzureichende fachliche und sprachliche Vorbildung der Teilnehmer sehr beeinträchtigt wurde. <sup>7)</sup> Für den Unterrichtserfolg ist demnach eine strenge Auswahl notwendig, die bei

---

1) Nach JDRV 1963, S.30, sowie JDRV 1967, S.36.

2) Siehe JDRV 1962, S.31.

3) Nach Umfrage 1966; vgl. auch S c h i f f g e n , W.: Raiffeisens Beitrag, a.a.O., S.847.

4) Vgl. S c h i f f g e n , W.: Raiffeisen ..., a.a.O., S.562.

5) Vgl. JDRV 1963, S.30 f. Im Jahre 1965 waren bereits mehr als 100 genossenschaftliche Fach- und Führungskräfte auf diese Weise geschult. (Nach S c h i f f g e n , W.: Raiffeisens Beitrag, a.a.O., S.847.)

6) Vgl. S c h i f f g e n , W.: Raiffeisens Beitrag, a.a.O., S.847.

7) Das kam insbesondere auf einer Fachtagung für Dozenten und Ausbildungsleiter der Fortbildungsprogramme für genossenschaftliche Fach- und Führungskräfte aus Entwicklungsländern am 22./23.3.1966 in Bad Honnef, der beizuwohnen der Verfasser Gelegenheit hatte, mehrfach zum Ausdruck. Hinsichtlich der sprachlichen Mängel siehe auch JDRV 1964, S.31.



den betreffenden Staaten Einsicht und Bereitschaft zur Mitwirkung voraussetzt. Als ein Versuch in dieser Richtung darf ein zusätzliches Ausbildungsprogramm für 30 türkische genossenschaftliche Führungskräfte gelten, das der DRV - unterstützt durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit - im Jahre 1966 zusammen mit der türkischen Agrarbank, den türkischen Genossenschaften, der Universität Istanbul und der Regierung in Ankara durchführte. Die Gestaltung wurde gegenüber den eben behandelten Programmen wesentlich verändert. Nach einer sorgfältigen, von deutscher und türkischer Seite gemeinsam vorgenommenen Teilnehmerauswahl erfolgte zunächst eine sprachliche Schulung in Ankara. Dort fand anschließend auch der erste, dreiwöchige Teil des Einführungsseminars mit deutschen und türkischen Referenten statt. Gleichzeitig hatten die eingesetzten Fachkräfte des DRV Gelegenheit, sich mit den genossenschaftlichen Verhältnissen an Ort und Stelle vertraut zu machen und die gewonnenen Erfahrungen für den weiteren Programmverlauf auszuwerten, der nach dieser gründlichen Vorarbeit nunmehr in der Bundesrepublik mit sechsmonatiger Dauer vorgenommen wurde. Er umfaßte den zweiten Teil des Einführungsseminars zur Vorbereitung auf das folgende viermonatige Praktikum bei Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr sowie ein Abschlußseminar von einmonatiger Dauer; zur Ergänzung fanden außerdem noch Exkursionen statt. <sup>1)</sup> 1966 konnte bereits ein zweites derartiges Programm für türkische Genossenschafter zu Ende geführt werden. <sup>2)</sup> Der Gesamtaufbau dieser Ausbildungsmaßnahmen spricht dafür, daß es der Raiffeisenorganisation hier gelungen ist, eine erfolgversprechende, richtungsweisende Konzeption zu realisieren, die zudem gewisse genossenschaftliche Züge trägt, da das Gelingen maßgeblich auf der Selbsthilfe der geförderten Organisation basiert. Der eigene personelle und finanzielle <sup>3)</sup> Beitrag von türkischer Seite zur Durchführung der Schulungsprogramme impli-

---

1) Vgl. dazu JDRV 1965, S.26, JDRV 1966, S.27, sowie S c h i f f g e n , W.: Raiffeisen ..., a.a.O., S.561 f., und ders.: Zusammenarbeit über alle Grenzen. Türkische Genossenschafter bei der Raiffeisenorganisation, in: Raiff.-Rundschau, 18.Jg. (1966), S.228.

2) Nach JDRV 1966, S.27, und S c h i f f g e n , Werner: Hilfe zur Selbsthilfe für die Entwicklungsländer, in: Raiff.-Rundschau, 20.Jg. (1968), S.12.

3) So S c h i f f g e n , W.: Raiffeisens Beitrag, a.a.O., S.847.

ziert ein reges Interesse dieses Landes am Erfolg der Maßnahmen und bestärkt zudem die konstruktive enge Zusammenarbeit mit dem deutschen Träger, die eine angemessene Selektion, eine intensive Ausbildung und einen zweckmäßigen Einsatz der betreffenden Kräfte erlaubt. <sup>1)</sup> Unter solcherart günstigen Bedingungen rechtfertigen sich auch die Investitionen für eine - hier ohnedies aufgrund der gründlichen Vorbereitung in der Türkei gegenüber den anderen Programmen verkürzte - Auslandsschulung, da von den dergestalt intensiv geschulten Teilnehmern eine Multiplikatorwirkung bis hin zur Induktion einer eigenständigen Fortentwicklung in dem betreffenden Land erwartet werden kann, zumal wenn anschließend zur weiteren Unterstützung noch Genossenschaftsberater bereit stehen. Daraus leitet sich die Folgerung ab, gerade für eine längerfristige Intensivausbildung in der Bundesrepublik Schwerpunkte zu schaffen und nur Staaten zu berücksichtigen, bei denen die Bereitschaft besteht, in vergleichbarer Weise selbst aktiv zum Gelingen derartiger Maßnahmen beizutragen. <sup>2)</sup> Wenn zudem eine stärker koordinierte Funktionsteilung und Zusammenarbeit der verschiedenen deutschen Trägerorganisationen im Rahmen einer gemeinsamen Aktionsplanung gelingt, könnte insgesamt der Wirkungsgrad dieser Investitionen noch gesteigert werden.

Wie die jüngsten Quellenangaben erkennen lassen, haben die zur Genossenschaftsförderung in den Entwicklungsländern von der Raiffeisenorganisation selbst oder unter ihrer wesentlichen Beteiligung durchgeführten Bildungsmaßnahmen bereits eine beachtliche Streuung erreicht. Bis Ende 1967 wurden in Schulungsprogrammen <sup>3)</sup> oder Semi-

- 
- 1) Das alles läßt den Schluß zu, daß die Raiffeisenorganisation im Bereich der Bildungsarbeit für Entwicklungsländer vor allem aufgrund dieser Maßnahme, aber auch durch den Einsatz von Programmen überhaupt, bereits weiter vorangekommen ist als bei der Schulung ihrer eigenen Mitarbeiter.
  - 2) Dabei sollte jeweils eine Anpassung der einzelnen Vorhaben an die spezifischen Bedingungen in den betreffenden Ländern versucht werden.
  - 3) Die am Institut für Genossenschaftswesen in Entwicklungsländern der Universität Marburg/Lahn im Rahmen von siebensemestrigen Studienkursen, für die auch die Raiffeisenorganisation Möglichkeiten zur Durchführung der vorgesehenen Praktika einräumt, ausgebildeten afrikanischen Abiturienten (Vgl. JDRV 1967, S.38.) sind dabei nicht berücksichtigt.

naren insgesamt 465 und durch Einzelausbildung weitere 60 Genossenschafter aus 64 Ländern erfaßt, <sup>1)</sup> wozu noch die erwähnten 31 deutschen Beratungskräfte kommen.

---

1) Siehe dazu die Aufteilung nach Staaten in JDRV 1967, S.37.

## ZUSAMMENFASSENDE SCHLUSSBETRACHTUNG

Vorstehende Arbeit kennzeichnet und erörtert die in den relevanten Intentionen und den Gestaltungsformen sehr differenzierte, aufgrund verschiedenartiger Einflüsse mannigfachen Modifikationen unterworfenen Ausprägung, die das Bildungswesen der ländlichen Genossenschaftssparte in den drei Hauptabschnitten seiner bisherigen Gesamtentwicklung aufweist. Sie beleuchtet dabei insbesondere die Bestimmungsfaktoren für die gegenwärtige Struktur der Bildungsaktivität im Raiffeisensektor. Die Vielfalt der in dieser umfassenden Detailanalyse aufgezeigten Zusammenhänge und Aspekte legt es nahe, zum Abschluß rückblickend die wesentlichsten Ergebnisse, die im Verlauf der Untersuchung gewonnen wurden, nochmals in einer gedrängten zusammenfassenden Darstellung - gegliedert nach den Hauptteilen der Abhandlung - pointiert hervorzuheben.

### A. Entfaltung der Grundstruktur

Der erste Entwicklungsabschnitt, der herausgearbeitet wurde, umfaßt die Entstehung der Grundstruktur des genossenschaftlichen Bildungswesens im ländlichen Bereich. Hier kommt es in Anlehnung an den charakteristischen ökonomischen Verbundaufbau zum typischen subsidiären, auf föderativer Basis beruhenden Stufenverbund in der Bildungsarbeit, der sich in den wesentlichen Zügen bis zur Gegenwart verfolgen läßt. In dieser Periode treten zwar als Folge der Spaltung im ländlichen Genossenschaftssektor recht vielgestaltige Ausformungen des Bildungswesens auf, doch sind ihnen zumindest bei den beiden großen Organisationen die wichtigen charakteristischen Gestaltungsmerkmale gemeinsam.

Der Gedanke einer Verbindung von kooperativem Wirtschaften und Bildung geht bereits auf Friedrich Wilhelm Raiffeisen,

den Gründer des ländlichen Genossenschaftswesens, zurück. Seine Genossenschaftsidee basiert auf einer arteigenen Synthese von Selbsthilfe und christlicher Nächstenliebe. Er faßte das Genossenschaftswesen als ein zentralistisch ausgerichtetes kooperatives Verbundsystem auf, das die ökonomische und darüber hinaus letztlich die religiös-ethische Förderung seiner Träger bezweckt. Die wirtschaftliche Aktivität sollte deshalb durch eine intensive Erziehungsarbeit ergänzt werden. So gesehen handelt es sich hier um eine ökonomisch-sozialpädagogische Genossenschaftskonzeption. Im Mittelpunkt der Bildungsbestrebungen R a i f f e i s e n s stand die ganzheitliche Erziehung der Mitglieder in den gemeinschaftsorientierten dörflichen Darlehnskassen-Vereinen beziehungsweise - nach seiner ursprünglichen Auffassung - in eigens dafür zu errichtenden Untergenossenschaften, auch Casinos genannt. Dieses Erziehungsanliegen beinhaltete neben der ökonomischen Aufklärung, wie sie für die auf die unumgängliche Eingliederung in die Volkswirtschaft zumeist nicht ausreichend vorbereiteten bäuerlichen Betriebe erforderlich war, eine Überwindung der Resignation, die als Folge der in der Landwirtschaft verbreiteten Notlage um sich griff, sowie schließlich eine generelle Hebung der religiös-sittlichen Verhältnisse - eine sehr anspruchsvolle, zumindest teilweise aber auch wenig realistische Zielsetzung, für deren vollständige Verwirklichung es von vornherein nur geringe Chancen gab. Im Gegensatz dazu erwiesen sich die Vorstellungen R a i f f e i s e n s über die Heranbildung von Mitarbeitern der Genossenschaften und Verbände als sehr zurückhaltend. Wiewohl er diesen Bildungsbereich nicht vernachlässigt sehen wollte, kam er doch über erste Ansätze nicht hinaus und begnügte sich mit wenigen kurzen Hinweisen auf die Notwendigkeit einer vornehmlich seitens der Verbände wahrzunehmenden Mitarbeiterschulung. In jedem Falle aber faßte R a i f f e i s e n die Bildungsarbeit als integralen Bestandteil des Genossenschaftswesens auf.

R a i f f e i s e n s Konzeption des Genossenschaftswesens als wirtschaftlich-sozialpädagogische Selbsthilfebewegung auf christlicher Grundlage blieb in der von ihm aufgebauten Neuwieder Organisation, dem Generalverband, prinzipiell erhalten; faktisch trat aber im Lauf der Entwicklung das Ökonomische stärker in den Vordergrund. Davon wurde auch das Bildungswesen beeinflusst. Man hielt



zwar hinsichtlich der Mitglieder ein ganzheitliches Erziehungsziel aufrecht, doch verschoben sich in diesem Rahmen die Schwerpunkte zugunsten einer Ausrichtung auf die in finanziellen Fragen sowie für die angestrebte rationellere Bewirtschaftung der Höfe erforderliche ökonomische Beratung und Anleitung der Mitglieder. Damit setzte sich gegenüber den weitgesteckten Intentionen R a i f f e i - s e n s eine realistischere Zielabgrenzung durch. Gleichlaufend gewann die Ausbildung der ehren- und nebenamtlichen Genossenschaftsmitarbeiter, bei der es zunächst um die Vermittlung des Grundwissens und dann auch einzelner Spezialkenntnisse ging, sowie des Prüfernachwuchses an Bedeutung und nahm schließlich einen Großteil des Interesses in Anspruch. Im Vordergrund der auf Außenstehende bezogenen Zielsetzungen stand die genossenschaftliche Aufklärung der Landbevölkerung, also der potentiellen Mitglieder der Organisation; namentlich vor dem Ersten Weltkrieg beanspruchte ausserdem die Förderung des ländlichen Schulwesens starke Beachtung. Generell gesehen wurde die genossenschaftliche Betätigung im Bildungssektor als eine für die Existenz- und Funktionsfähigkeit der Neuwieder Organisation insgesamt sowie ihrer einzelnen Gliedgebilde notwendige Aufgabe betrachtet, weniger dagegen als Führungsinstrument innerhalb eines föderalistischen Kooperationssystems.

In der Organisation des Bildungswesens ergab sich eine dem dreigliedrigen Stufenbau des Generalverbandes angepaßte Verbundstruktur mit funktionsbezogenen Schwerpunkten. Den Einzelgenossenschaften oblag ein Großteil der Mitgliederarbeit. Sie wurden darin von den Regionalverbänden unterstützt, die ihrerseits ihre Hauptaufgabe in der Mitarbeiterschulung für den Unterbau hatten und außerdem die praktische Unterweisung ihrer eigenen Fachkräfte, insbesondere der Revisoren, durchführten; auf regionaler Ebene war damit das Wirkungsfeld am stärksten differenziert. Der Generalverband konzentrierte sich neben der Herausgabe von Veröffentlichungen auf die theoretische Ausbildung von Prüfern; für diesen Zweck gründete er 1913 eine Revisorenausbildungsanstalt, die einzige genossenschaftsspezifische Schulungsinstitution der Neuwieder Richtung.

Die mit der bedingten Zentralisation verbundene innere Geschlossenheit der Genossenschaftsorganisation R a i f f e i s e n s wirkte sich auf die Handhabung des Bildungswesens nur wenig aus.

Einheitliche Richtlinien wurden nicht entwickelt. Die verschiedenen Träger gestalteten ihr Vorgehen selbständig, wobei sich aber immerhin eine begrenzte Angleichung der Maßnahmen in den einzelnen Funktionsbereichen ergab. Der Einwirkung auf die Mitglieder dienten mit unterschiedlicher Intensität Versammlungen und individuelle Beratung auf lokaler Ebene sowie die genannten Publikationen der Verbände. In den Vordergrund der Ausbildung von Genossenschaftsmitarbeitern schoben sich die um 1900 eingeführten regionalen Lehrgänge, mit denen das Bildungswesen im Generalverband eine systematischere Form annahm; hier dominierten eindeutig die Rechnerkurse; eine den Lehrgangsarten entsprechende Teilnehmerauswahl fehlte vielfach noch. Die Schulung der Genossenschaftsmitarbeiter wurde ergänzt durch eine Beratung seitens der Verbände sowie durch die einschlägigen zentralen Publikationen. Für die Verbandsprüfer wurde mit den Nachwuchslehrgängen eine intensive theoretische Ausbildungsmöglichkeit entwickelt, die sich bis heute behauptet hat. Die wenigen auf Außenstehende bezogenen Initiativen umfaßten vor allem die Durchführung genossenschaftlicher Aufklärungsveranstaltungen in den Gemeinden sowie zunehmend die Information mittels eigener Publikationen und über die Tages- und Fachpresse. Die Förderung des ländlichen Bildungswesens erfolgte in der Regel durch Eingaben bei zuständigen Behörden sowie mittels finanzieller Zuwendungen an entsprechende Schulungseinrichtungen. Ein genossenschaftseigenes Schulsystem wurde nicht in Erwägung gezogen.

Das Verdienst des Aufbaus des zweiten bedeutenden Genossenschaftssystems in dieser Sparte, des Reichsverbandes - auch Offenbacher Richtung genannt -, gebührt Wilhelm H a a s, dem großen Organisator des deutschen ländlichen Genossenschaftswesens. H a a s darf als zielstrebige und zugleich undogmatische Persönlichkeit mit wirklichkeitsnaher Denkweise bezeichnet werden. Seine Genossenschaftskonzeption, die von einem gemäßigten Dezentralisationsprinzip bestimmt war, zeigte eine wesentlich stärkere Betonung des Ökonomischen als die von R a i f f e i s e n. Im Ideellen, insbesondere im Religiös-Sittlichen, sah er nur eine Basis für die genossenschaftliche Kooperation. Darin lag wohl einer der wesentlichen Unterschiede zur Auffassung R a i f f e i s e n s begründet, jedoch zugleich auch ein Ansatzpunkt für die Überbrückbarkeit

der Ideendiskrepanz dieser beiden herausragenden Persönlichkeiten. Seiner Gesamtkonzeption entsprechend vertrat H a a s für das genossenschaftliche Bildungswesen primär eine Ausrichtung auf ökonomische Erfordernisse, und erst in zweiter Linie eine Pflege des Genossenschaftlich-Ideellen. Die Mitgliederarbeit - hauptsächlich getragen durch den Unterbau - sollte sich vor allem auf Wirtschaftsberatung und genossenschaftliche Erziehung erstrecken. Im Vordergrund stand für ihn aber die fachliche Schulung der Mitarbeiter. Neben regionalen Kursen zur Unterweisung der ehren- und nebenamtlichen Kräfte befürwortete er nachdrücklich die Errichtung einer zentralen Schule zur genossenschaftlichen Ausbildung der hauptamtlich Tätigen. Die Berücksichtigung des Genossenschaftswesens an den Hochschulen bezeichnete er als Oberstufe des genossenschaftlichen Bildungswesens. Damit hatte er für den Bereich der Mitarbeiterschulung ein vertikal dreigliedriges Bildungssystem - gleichwohl noch nicht im Sinne einer sukzessive aufbauenden Laufbahnordnung - entworfen, das eine interne Grund- und Mittelstufe sowie eine überdachende externe Oberstufe umfaßte. Insgesamt zeigen sich bei der genossenschaftlichen Bildungsidee von H a a s gegenüber der von R a i f f e i s e n einerseits gewisse Parallelen in bezug auf die vertretene Funktionsverteilung und die entworfenen Maßnahmen, andererseits aber abweichende Zielinhalte, eine Verlagerung des Schwerpunktes und schließlich auch Unterschiede hinsichtlich der Objektausfächerung und der vorgeschlagenen Institutionen.

Die genossenschaftliche System- und Bildungsauffassung von H a a s wurde im wesentlichen von der Offenbacher Genossenschaftsorganisation übernommen. Neben einer gegenüber dem Generalverband stärkeren ökonomischen Prägung und mehr landwirtschaftlichen Ausrichtung herrschte hier das Dezentralisationsprinzip vor, das - im Vergleich zur Neuwieder Richtung - eine vielgestaltigere Struktur und eine weniger sichtbare innere Geschlossenheit im Reichsverband bedingte. Immerhin kann eine Verbundenheit auch innerhalb des Offenbacher Systems festgestellt werden, worin ein gewisses Paradoxon dergestalt zum Ausdruck kommt, daß gerade die Übereinstimmung in der Betonung der Autonomie der Untergliederungen als ein das Zusammengehörigkeitsbewußtsein stärkendes Element wirkte. Der Organisationsaufbau im Reichsverband war ebenfalls dreistufig mit einem

funktionellen, überwiegend noch ungesicherten Verbund. Die Grundeinstellung war gleich der des Generalverbandes vorherrschend defensiv. Das hier entfaltete Bildungswesen fügte sich in diese generellen Bestimmungsmerkmale der Offenbacher Richtung ein. Es zeigte sich eher genossenschaftlich-ökonomisch orientiert; außerwirtschaftliche Elemente blieben auf den genossenschaftsethischen Bereich beschränkt. Unterschiede in der Ausprägung gegenüber dem Generalverband trugen nicht prinzipiellen, sondern nur graduellen Charakter, was nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, daß beide Systeme mit gleichen Umweltbedingungen und Aktionserfordernissen konfrontiert waren.

Abweichungen von der Neuwieder Organisation traten vor allem in der ersten Zeit noch verhältnismäßig deutlich bei den Zielsetzungen für die Mitglieder auf. Religiös-sittliche Anliegen fehlten hier; genossenschaftliche Erziehung und Ergänzung vorhandener Wissenslücken auf den von der genossenschaftlichen Kooperation tangierten Fachgebieten waren die dominierenden Bestrebungen. Der Einsatz des Bildungswesens als Führungsinstrument zeichnete sich andeutungsweise ab, als man nach der Inflation in wachsendem Maße eine Produktstandardisierung sowie zugleich eine Verdichtung des Kooperativnexus verfolgte, um damit eine Verbesserung der Marktposition der Mitglieder auf genossenschaftlicher Basis zu verwirklichen. Die Mitarbeiterausbildung wurde - jedenfalls was die Schulung anbetrifft - auch hier erst um die Jahrhundertwende, als sich zunehmend ihre Dringlichkeit zeigte, in den Zielkatalog aufgenommen. Von der Entwicklung einer einheitlichen geschlossenen Systematik dafür sah man ab. Neu war hier die Berücksichtigung der hauptamtlichen Kräfte der Primärgenossenschaften. Als Ziel stand eine spezifisch genossenschaftliche, theoretische Nachwuchsschulung mit zusätzlicher fachlicher Vertiefung im Vordergrund. Gleiches gilt hinsichtlich der Mitarbeiter auf regionaler und zentraler Ebene; die bei der Neuwieder Richtung festgestellte Beschränkung auf die Revisionsoren fehlte. Auch eine Weiterbildung der Berufsgenossenschaftler sah man bereits vor. Die Schulung künftiger Spitzenkräfte sollte extern an den Hochschulen erfolgen.

In der Organisation des Bildungswesens entwickelte sich die für den Generalverband beschriebene Verbundaufteilung ohne übergeordnete



Leitungsinstanzen. Eine beachtliche Veränderung stellte lediglich die Einbeziehung der Schulung hauptamtlicher Genossenschaftsmitarbeiter in die Bildungsaufgaben des Spitzenverbandes dar. Besonders hervorzuheben sind außerdem die Gründung der ersten regionalen Schulen sowie die Errichtung der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule, der ersten genossenschaftlichen Bildungsanstalt ihrer Art im ländlichen Sektor überhaupt.

Bei den Maßnahmen, die sich ohne - das von H a a s skizzierte, sehr allgemein gehaltene vertikale Stufenschema für die Mitarbeiterschulung ausgenommen - vorgegebenen Gestaltungsrahmen entwickelten, müssen gegenüber dem Generalverband zunächst die vielschichtigere Ausprägung der regionalen Lehrgänge ohne strenge Teilnehmerdifferenzierung sowie als besondere Initiative die mehrwöchigen Rechnerkurse herausgestellt werden. Für die hauptamtlichen Nachwuchskräfte erfolgte eine einheitliche Schulung am zentralen Ausbildungsinstitut; sie war aufwendiger als die Prüferlehrgänge des Generalverbandes, jedoch in der Effizienz durch den heterogenen Teilnehmerkreis beeinträchtigt. Die Weiterbildung wurde vernachlässigt. Zusammenfassend ist festzuhalten, daß das Bildungswesen auch im Reichsverband im wesentlichen funktionell-fachlich, nicht teleologisch im Sinne der Ausrichtung auf genossenschaftliche Führungsziele bestimmt blieb, zumal eine unternehmerische Gesamt- und Detailplanung auf Verbundbasis im ländlichen Genossenschaftssektor damals noch nicht zur Diskussion stand und bei der ausgeprägten Dezentralisation des Reichsverbandes ohnedies undenkbar war.

Vorhandene Unzulänglichkeiten in der Bildungsarbeit beider Richtungen lassen sich auf zwei Hauptursachen zurückführen. Einmal war in der beschriebenen Zeitperiode das Bildungswesen der Wirtschaft überhaupt erst im Aufbau begriffen, zum anderen mußte im Genossenschaftswesen ein den hier gestellten spezifischen Bedingungen angepaßtes Bildungssystem neu entwickelt werden, da man an kein Vorbild anknüpfen konnte und auf eigene Erfahrungen angewiesen war. So zeigte sich hier die Entfaltung der Grundstruktur des Bildungswesens unter Anpassung an die Veränderungen der ökonomischen, sozialen und genossenschaftlichen Erfordernisse zwangsläufig als langwieriger Prozeß - erschwert durch die Spaltung im ländlichen



Genossenschaftssektor, die eine getrennt vollzogene parallele Aufbauarbeit erzwang. Da sich die ursprünglichen Unterschiede zwischen den beiden großen Systemen allmählich einebneten und da im Bildungssektor ohnedies keine unüberbrückbaren fundamentalen Abweichungen vorlagen, bestanden schließlich gegen Ende der 20er Jahre für eine Fusion der Organisationen und insbesondere für eine Zusammenlegung der Bildungsarbeit keine entscheidenden Hindernisse mehr.

Die Analyse des ersten Entwicklungsabschnittes des ländlichen genossenschaftlichen Bildungswesens wäre unvollständig ohne die vorgelegte Würdigung der sozialpädagogischen Aktivität, die von der Regensburger Genossenschaftsorganisation getragen, nach dem Ende dieser Phase aber nicht mehr fortgeführt wurde. Das hier angesprochene Wirken, das aufgrund seiner eigenartigen Prägung eine Sonderstellung einnimmt, basierte weitestgehend auf den Ideen und Initiativen des maßgeblichen Repräsentanten dieser Organisation, des bayerischen Bauernführers Georg H e i m . Zwischen ihm und R a i f f e i s e n sind im Hinblick auf die Einbeziehung meta-ökonomischer Bestimmungsfaktoren in die genossenschaftliche Grundeinstellung und die dabei projektierten Zielsetzungen Ähnlichkeiten festzustellen, zugleich lassen sich aber auch Unterschiede zwischen beiden Auffassungen vor allem über die Art des Vorgehens erkennen. H e i m sah in der Genossenschaftswirtschaft - hier speziell in den beiden Regensburger Genossenschaftszentralen - nicht den Träger, sondern nur die Finanzierungsquelle für die Verwirklichung der verfolgten Bildungsziele, die sich einerseits auf die staatsbürgerliche und berufsständische Schulung befähigter Jungbauern, andererseits auf die land- und hauswirtschaftliche Fachausbildung der Landjugend richtete, beides verbunden mit einer Festigung der sittlich-religiösen Haltung. Auf den ersten Aufgabenbereich erstreckten sich die Lehrgänge - auch Regensburger Kurse genannt - an der eigens dafür errichteten Regensburger Genossenschaftsschule, der Vorläuferin der heutigen ländlichen Volkshochschulen. Den zweiten Zielkomplex verfolgten die Lehrgänge an den zahlreichen land- und hauswirtschaftlichen Winterschulen, die auf Veranlassung der Regensburger Organisation in Klöstern errichtet und finanziell beträchtlich unterstützt wurden. Die vielbeachteten Erfolge dieser im wesentlichen Georg H e i m zuzurechnenden Be-

mühungen erlauben den Schluß, daß er - obwohl in den weltanschaulichen Zielen durch die konfessionelle Ausrichtung noch konkreter und weitergehend als R a i f f e i s e n - einen schärferen Blick für reale Möglichkeiten besaß und insbesondere erkannte, daß im Genossenschaftswesen unter Umständen zwar eine sozialpädagogische und religiös-erzieherische Arbeit möglich war, jedoch weniger im Rahmen der kooperativen Betätigung selbst, sondern über den Aufbau und die Förderung spezieller Bildungseinrichtungen aus genossenschaftlichen Mitteln und nötigenfalls durch Einschaltung entsprechender außenstehender Institutionen. So gesehen kann man H e i m das Verdienst zubilligen, die Ideen R a i f f e i s e n s erneuert zu haben; das gilt einmal insofern, als er ebenfalls die Genossenschaftsarbeit in den Dienst nicht nur wirtschaftlicher, sondern auch gesellschaftlicher und religiös-sittlicher Aufgaben gestellt wissen wollte, und zum anderen hinsichtlich der konkret in diese Konzeption einbezogenen sozialpädagogischen Zielsetzungen; es ist aber nicht so sehr als Wiederbelebung der Anliegen R a i f f e i s e n s in ihrem ursprünglichen Gehalt zu verstehen, sondern vielmehr im Sinne der Entwicklung einer greifbareren Fassung und Abgrenzung der Bildungsziele und eines den tatsächlichen Gegebenheiten mehr entsprechenden Weges zu ihrer Verwirklichung.

#### B. Synthese und traditionalistische punktuelle Differenzierung

An die Entfaltung der Grundstruktur des Bildungswesens schließt sich der den Zeitraum von 1930 bis 1960 umfassende zweite große Entwicklungsabschnitt an, der die Zusammenlegung sowie den weiteren punktuellen Ausbau der Bildungsarbeit auf traditionalistischer Basis einschließlich der Einflüsse in der Zeit des Nationalsozialismus beinhaltet. Mit diesen Vorgängen vollzogen sich im ökonomischen Bereich eine allmähliche Erweiterung der genossenschaftlichen Betriebsgrößen, eine Ausdehnung der Übertragung von Funktionen der Trägerwirtschaften auf die Genossenschaften und ihre Zentralen, eine Ausdehnung des durchwegs noch funktionellen Verbundes sowie - ausgenommen die Zeit von 1933 bis 1945 - eine deutlicher werdende Profilierung der unternehmerischen Züge der ländlichen Genossenschaftsorganisation. Dieser Entwicklungsabschnitt verlief in drei aufeinanderfolgenden Phasen.

Die erste dieser Phasen begann mit dem Zusammenschluß des ländlichen Genossenschaftswesens im neuen einheitlichen Reichsverband-Raiffeisen. Sie erstreckte sich nur über den verhältnismäßig kurzen Zeitraum von drei Jahren. Die Fusion führte nicht zu prinzipiellen Neuerungen in der nun geschaffenen Einheitsorganisation. Die dezentrale Grundstruktur im föderalistischen Stufenbau wurde als beherrschendes Systemmerkmal aus der Offenbacher Richtung übernommen. Daraus erklärt es sich, daß auch im Bildungswesen die traditionalistischen Züge dominierten. Es wurde im wesentlichen nur eine Zusammenlegung der vordem in eigener Regie der einzelnen Organisationen aufgebauten Bildungssysteme durchgeführt. Die den beiden großen Richtungen annähernd gemeinsame Grundstruktur der Bildungsarbeit blieb bestimmend; die Ausprägung im Detail lehnte sich eher an die Haas'sche Variante an, womit sich der Trend zur Ökonomisierung fortsetzte.

Über die vorstehende Globalcharakteristik hinaus sind nur wenige Gesichtspunkte gesondert hervorzuheben. Was die Zielsetzungen hinsichtlich der Mitglieder anbetrifft, so konzentrierte sich nun in Anbetracht der wachsenden Bedeutung, die der kooperativen Vermarktung angesichts der damals bei Agrarerzeugnissen bestehenden Absatzschwierigkeiten zukam, ein Großteil des Interesses auf die Verbesserung der Kenntnisse, die für eine auf die Zusammenarbeit mit der genossenschaftlichen Verbundorganisation ausgerichtete bäuerliche Betriebsführung nötig waren, daneben aber ebenfalls auf die Förderung einer auch ideell fundierten genossenschaftlichen Gesinnung. Das Hauptaugenmerk galt jedoch weiterhin der Mitarbeiterschulung und hier vor allem der Gewinnung von Nachwuchskräften. Im Mittelpunkt stand die grundlegende fachliche und genossenschaftliche Instruktion der ehren- und nebenamtlich Tätigen. Bezüglich der Berufsgenossenschafter wurde nun wieder zunehmend die Ausbildung von Prüfern betont.

Die Organisation des Bildungswesens behielt man bei. Bestehende Institutionen wurden - gegebenenfalls nach Vollzug der erforderlichen Zusammenlegungen - weitergeführt; hier ist namentlich der Fortbestand der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule zu vermerken, in die man die Revisorenausbildungsanstalt des Generalverbandes eingegliedert hatte.

Bei der Gestaltung der Bildungsmaßnahmen zeigten sich ebenfalls keine entscheidenden Fortschritte. Von einem koordinierten und systematischen Vorgehen konnte in Anbetracht der erneut differierenden Handhabung und damit Effizienz nicht die Rede sein. Das typische Merkmal dieser Phase stellte demnach lediglich die durch die Gründung des Reichsverbandes - Raiffeisen bedingte Zusammenlegung der Bildungsarbeit dar.

Die zweite Phase dieses Abschnitts umfaßt die Gestaltung des genossenschaftlichen Bildungswesens unter dem Einfluß des Nationalsozialismus in den Jahren von 1933 bis 1945. In dieser Zeit wurde, wenn man die damaligen Sonderumstände berücksichtigt, durchaus eine beachtenswerte Bildungsaktivität von der - freilich durch die Eingliederung in den Reichsnährstand nicht mehr selbständigen und in dem Maße der geforderten Ausrichtung auf die hier bestimmende externe Führungsinstanz auch zentralistische Züge gewinnenden - ländlichen Genossenschaftsorganisation entfaltet. Nach Abstraktion vom politisch-ideologischen Beiwerk, das eine verstärkte Gewichtung genossenschaftlicher Erziehungsintentionen bei entsprechend veränderter Sinngebung auslöste, lassen sich für diese Phase folgende Merkmale festhalten. Im Rahmen der Zielsetzungen dominierte hinsichtlich der Mitglieder entsprechend den damaligen Autarkietendenzen das Bestreben, durch verstärkte landwirtschaftliche Beratung und Anleitung eine Erzeugungssteigerung zu erreichen. In bezug auf die Mitarbeiter der Primärgenossenschaften galt das Interesse wieder vornehmlich dem Kreditsektor, wobei man nunmehr der beruflichen Ausbildung der Lehrlinge erheblich gesteigerte Beachtung zuwandte. In Übereinstimmung mit dem damaligen dirigistischen Wirtschaftssystem und dem daraus resultierenden produktions- und verteilungswirtschaftlichen Instrumentalcharakter, der gerade den spezifischen Agrargenossenschaften unter Koordination mit dem Landhandel von der politischen Führung zugewiesen wurde, strebte man allgemein für die Genossenschaftsmitarbeiter nicht die Förderung eines genossenschaftskonformen geschäftlich-unternehmerischen Denkens an, sondern eher die Fähigkeit zur Gestaltung eines rationellen Betriebsablaufs. Das betrafte auch die Zielkonstellation für die Mitarbeiter von Verbänden und Zentralen; in der klaren Beschränkung auf die Revisoren und einer Zuspitzung auf die Vermittlung der für die Prüfungspraxis nöti-

gen Kenntnisse spiegelt sich hier die Tendenz, dem Genossenschaftssektor mehr exekutive und Kontrollfunktionen zu belassen, Entscheidungen zumindest grundlegender genossenschaftspolitischer Art aber der Führung des Reichsnährstandes vorzubehalten. Zur Erarbeitung einer einheitlichen Rahmenordnung für die Gestaltung der Bildungsarbeit oder auch nur von Teilbereichen, wie der Mitarbeiterschulung, kam es nicht; im Bildungssektor blieb also die Dezentralisation erhalten.

Letzterem zufolge zeigte auch die Organisationsstruktur im wesentlichen den bisherigen subsidiären Stufenbau mit unveränderter Verteilung der Leistungskompetenzen - dem Reichsnährstand obrigkeitlich übertragene Anordnungsbefugnisse ausgenommen. An Detailveränderungen in der Aufgabenverteilung sind die ansatzweise Berücksichtigung der Schulung hauptamtlicher Kräfte der Primärgenossenschaften im Mittelbau und die nun wieder durchgesetzte Beschränkung des Spitzenverbandes auf die theoretische Ausbildung der Prüfer festzuhalten. Bei den Institutionen verdienen zwei entgegengerichtete Vorgänge herausgestellt zu werden; auf regionaler Ebene gründete man vereinzelt neue Bildungsanstalten, während im Oberbau die Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule in Liquidation ging - eine sich bis in die Gegenwart auswirkende Entscheidung.

Infolge des Fehlens eines Gestaltungsplanes setzt sich die heterogene Durchführung der Bildungsarbeit auch nach 1933 fort. Neu waren die extern veranlaßte Intensivierung der Lehrlingsausbildung im Unterbau und die einsetzende regionale Weiterbildung hauptberuflich tätiger Genossenschaftsmitarbeiter; darin zeichneten sich wichtige Komponenten der künftigen Entwicklung ab. Eine beachtliche Steigerung der Bemühungen ließ sich als Folge der Änderung der Revisionsvorschriften im Genossenschaftsgesetz bei der Ausbildung der Prüfer feststellen; in erster Linie ist hier die Inangriffnahme zentraler Abschlußlehrgänge für den Revisorennachwuchs zu nennen, mit denen die vom Neuwieder Generalverband begründete Tradition wieder aufgenommen wurde; sie dienten auch nach dem Kriege als Vorbild; die theoretische Anfängerschulung für den Prüfungsdienst erfolgte extern durch den Reichsnährstand. Bei der Aktivität für Außenstehende läßt sich schließlich ein zunehmender Einsatz moderner Kommunikationsmittel erkennen. Insgesamt sind dieser Periode - die politisch



erzwungenen Faktoren natürlich ausgenommen - prägende Impulse für das Bildungswesen der Raiffeisenorganisation nach 1945 nicht abzusprechen.

Mit seiner bis etwa 1960 reichenden dritten Phase fand dieser Entwicklungsabschnitt seinen Abschluß. Im Vordergrund stand nach Kriegsende zunächst der Wiederaufbau der ländlichen Genossenschaftsorganisation unter Beibehaltung der überkommenen Systemmerkmale. Damit wird es verständlich, daß man auch die Leistungsanhebung, die dem Raiffeisensektor durch die mit der zunehmenden binnen- und ausenwirtschaftlichen Marktverflechtung und den Konzentrationsvorgängen eintretenden Wettbewerbsverschärfung abgefordert wurde, noch ohne wesentliche Veränderung dieser traditionalistischen Kooperationsstruktur verfolgte. Vorstehende Aussage läßt sich analog auch auf das Bildungswesen übertragen, dessen Wiederaufnahme sich im wesentlichen an der Ausprägung der bisherigen Aktivität orientierte und das erst im weiteren Verlauf Ansatzpunkte für eine den modernen Erfordernissen angepaßte Gestaltung zeigte. Man kann hier lediglich von einer heterogenen trägerautonomen Erweiterung sprechen.

Veränderungen gegenüber der vorangegangenen Phase finden sich zunächst im Bereich der auf die Mitglieder bezogenen Zielsetzungen. Als bedeutsamer Vorgang ist hier die Ablösung des Ausrichtungsmaßstabs für die landwirtschaftliche Beratung festzuhalten; an die Stelle der einseitigen Produktionssteigerung trat als Orientierungsmerkmal die Anpassung an die Anforderungen des Marktes, also ein eher unternehmerisches Element. Ein gleichzeitiger Verzicht auf die Aktivierung emotionaler und ethischer Motivationen zur erforderlichen Vertiefung des Kooperativnexus blieb aber aus. Hinsichtlich der Mitarbeiter der Primärgenossenschaften verlagerte sich das Hauptinteresse mit zunehmender Einführung der hauptamtlichen Leitung erstmals auf die hauptberuflich tätigen Kräfte unter Betonung des Kreditsektors. Klare Anforderungstypen für die verschiedenen Aufgabenbereiche fehlten noch. Die größte Beachtung beanspruchte die Lehrlingsausbildung. Daneben bezog man in verstärktem Maße auch die Fort- oder Weiterbildung der Angestellten in den Zielkatalog mit ein. Von den im Mittel- und Oberbau Tätigen wurden wie bisher vorrangig die Prüfer berücksichtigt, wobei es neben der Nachwuchsschulung um eine Weiterbildung der leitenden Revisoren ging. Andere

Mitarbeitergruppen nahmen - soweit überhaupt einbezogen - eine sekundäre Stellung ein. Bei den Intentionen für Außenstehende zeigte sich ein verstärktes Interesse für die Genossenschaftswissenschaft. Als allgemeines Kennzeichen der Bildungsbestrebungen in dieser Periode darf festgehalten werden, daß man eine koordinierte Systematisierung und Planung der gesamten Aktivität oder nur von Teilbereichen noch nicht mit Nachdruck forcierte; erste Ansätze in dieser Richtung blieben vorerst ohne erfolgsversprechende Ergebnisse.

Im organisatorischen Aufbau des Bildungswesens traten ebenfalls einige Abwandlungen ein. Bemerkenswert ist eine vermehrte Einschaltung regionaler und zentraler Institutionen in die Mitgliederarbeit sowie eine sich andeutende stärkere Beteiligung des Spitzenverbandes an der Schulung hauptamtlicher Kräfte von Primärgenossenschaften, so daß von einer sich abzeichnenden Tendenz nach oben im Sinne einer Übernahme von Bildungsfunktionen durch höherstufige Träger gesprochen werden kann. Als bedeutsamer Fortschritt darf die verbreitete Errichtung regionaler Genossenschaftsschulen gelten.

Inhomogenität aufgrund mangelnder Koordination prägte noch immer die Durchführung der Bildungsarbeit. Die Fortentwicklung gegenüber der Vorperiode bestand in einer individuellen Erweiterung der bisherigen Maßnahmenskala sowie in veränderten Schwerpunkten. Bei der Mitgliederarbeit ist die Einführung schulischer Veranstaltungen mit der Abhaltung von regionalen Kursen und Tagungen sowie die Einschaltung des Spitzenverbandes durch mehrere neue Zeitschriften hervorzuheben. Die den größten Umfang beanspruchende Ausbildungsaktivität für die Genossenschaftsmitarbeiter erfuhr auf regionaler Ebene eine beachtliche Erweiterung durch verschiedenartige Lehrgänge für hauptberufliche Kräfte mit klarer Betonung der Lehrlinge. Nach der durch die Schließung der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule erzwungenen Unterbrechung beteiligte sich hier erstmals auch wieder der Spitzenverband - jetzt in spezialisierter Form - durch die Herausgabe der Fernschulung und die Abhaltung der Mayschösser Gespräche. Mit Ausnahme der traditionellen Revisorenwachschkurse und der zur gehobenen Weiterbildung eingeführten Vortragszyklen blieb demgegenüber die Schulung der bei Verbänden und Hauptgenossenschaften tätigen Mitarbeiter weitgehend unberücksichtigt. In bezug auf Außenstehende fällt besonders die Förderung der

neugegründeten Genossenschaftsinstitute an den Universitäten ins Blickfeld. Global gesehen kennzeichnet diese Phase ein deutlicher Ausbau des Bildungswesens, dem jedoch infolge seines pluralistischen und unausgewogenen Charakters die Geschlossenheit fehlte; man kann durchaus von einer traditionalistischen, weitgehend an den früheren Struktur- und Gestaltungsmerkmalen anknüpfenden Weiterentwicklung sprechen. Hier kommt eine deutliche Parallele zu den konservativen Systemelementen der Raiffeisenorganisation in diesem Zeitraum zum Ausdruck, so daß man erneut eine enge Abhängigkeit der Ausprägung des Bildungssektors von den gesamtgenossenschaftlichen Bestimmungsfaktoren unterstellen darf; diese enge Beziehung zeigt sich auch in der Gegenwart.

#### C. Koordination und systematische Intensivierung

Die ausgedehnte Behandlung des gegenwärtigen dritten Entwicklungsabschnitts, der etwa zu Beginn der sechziger Jahre begann, sollte hinreichend die These begründet haben, daß diese Periode als markanteste und bedeutsamste neben der gelten darf, die durch die Entfaltung der Grundstruktur gekennzeichnet ist. Man kann sie als Phase der verbreitet einsetzenden Intensivierung durch vorwiegend indikative Transformation der überkommenen heterogenen Handhabung in Richtung auf eine systematischer geordnete und koordinierte Neugestaltung im Stufenverbund charakterisieren. Auch dieser Prozeß vollzieht sich nicht isoliert, sondern im Rahmen der Tendenzen, die das Bildungswesen der Wirtschaft überhaupt in jüngster Zeit beeinflussen, und ebenso im Zusammenhang mit den neueren Modifikationen der Strukturmerkmale des ländlichen Genossenschaftswesens. Indizien der letzteren, mit einem Abrücken von der bislang vorherrschenden defensiven Grundeinstellung und einem merklichen Schwinden ideologischer Attribute gleichlaufenden Entwicklung sind Rationalisierung, Konzentration und damit Ausdehnung der Betriebsgrößen sowie weitere Verdichtung des Stufenverbundes unter Ausbau der funktionellen Führungsposition der Zentralen oder Verbände, verschiedentlich bis hin zur vertikalen Integration mit direkten Steuerungsbefugnissen an der jeweiligen Verbundspitze, und nicht zuletzt in diesem Zusammenhang eine gewisse Wiederentdeckung der Trägerwirtschaften in ihrer sich auf das Identitätsprinzip gründenden Bedeutung als wesentliche

Basis für die Entfaltungsmöglichkeiten des genossenschaftlichen Überbaus.

Die Auswirkung dieser Vorgänge auf das Bildungswesen zeigt sich zunächst bezüglich der Mitglieder. Neben dem Bemühen um eine Ausweitung und Verbesserung der Wirtschaftsberatung als Förderungsbeitrag sowohl im Kredit- als auch im Warenausgang und um spezifisch genossenschaftliche Schulung und Aufklärung gewinnt namentlich im landwirtschaftlichen Bereich das Ziel an Bedeutung, Einfluß auf die Trägerbetriebe zur Anpassung ihrer Dispositionen an die von der Genossenschafts- oder Verbundführung verfolgte Unternehmenspolitik zu gewinnen, soweit nicht schon vertragliche oder statutarische Bindungen die diesbezügliche Entscheidungsfreiheit der Mitgliederwirtschaften beschränken. Besonders deutlich kommen die neuen Impulse auf dem Gebiet der Mitarbeiterausbildung zum Tragen, da allein schon mit dem beschleunigten Ausbau der Raiffeisenorganisation in Richtung auf ein auch künftig wettbewerbs- und förderungsfähiges kooperatives Verbundsystem einmal die fachlichen und genossenschaftlichen Anforderungen erheblich steigen und zum anderen ein noch wachsender, wenn auch bislang nicht im einzelnen quantifizierter Bedarf speziell an hauptamtlich tätigen Kräften besteht. Das sind wesentliche Ursachen dafür, daß man in der Verstärkung der Ausbildung von Berufsgenossenschaftlern eine der vorrangigsten Aufgaben sieht. Erstmals wird hier zumindest für die überbetriebliche Schulung versucht, über die seither kennzeichnende trägerautonome Handhabung hinauszukommen; es geht einmal um die Anpassung der regelmäßigen Veranstaltungen an eine projektierte Gesamtsystematik, zum anderen nicht nur dabei, sondern generell um eine Koordination und Arbeitsteilung sowie schließlich um eine Zentralisierung im Sinne sowohl einer erweiterten aktiven Einschaltung des Spitzenverbandes in die Ausbildung wie einer zumindest in Ansätzen versuchten globalen Steuerung. Die für hauptamtliche Kräfte der Primär-Genossenschaften vorgesehenen Maßnahmen zeigen eine detaillierte Untergliederung; zudem sind im Bereich der Grundausbildung und Fortbildung gemeinsame stoffliche Gestaltungsrichtlinien entwickelt worden, was aber nicht mit der Projektierung von konzentrierten, im Ablauf genau vorgeplanten Schulungsprogrammen gleichzusetzen ist; dieses Stadium hat die bestehende Ausbildungskonzeption für die beruflich tätigen Mitarbeiter der Genossenschaften sowie auch der Verbände und Zentralen noch



nicht erreicht, so daß sich hier eine Aufgabe für die weitere Planung eröffnet. In Übereinstimmung mit dem zügigen Abbau der ehren- und nebenamtlichen Leitung findet heute die Rechenerausbildung folgerichtig nur mehr untergeordnete Beachtung; sie wird sich in absehbarer Zeit erübrigen. Keine nennenswerten Veränderungen sind bei den Intentionen für Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder zu erkennen. Neben der angestrebten Verbesserung der Ausbildung von hauptamtlichen Genossenschaftsmitarbeitern wird vor allem der betriebswirtschaftlichen Beratung der Genossenschaften im Zuge der mit Nachdruck verfolgten Rationalisierung des Unterbaus besondere Bedeutung beigemessen. In bezug auf die Schulung von Mitarbeitern der Verbände und Zentralen liegt wohl eine Zielexpansion auf Rationalisierungs- und Führungskräfte vor, doch kann gerade die hinsichtlich der letzteren gewählte globale Lösung nicht überzeugen; dieser Aspekt auf der einen sowie das sich verstärkende Gewicht des Mittel- und Oberbaus im Stufenverbund auf der anderen Seite machen deutlich, daß die Entwicklung von gezielten, nach den wichtigsten Geschäftsparten und nach Führungsebenen differenzierten Ausbildungssystemen für die leitenden Positionen gerade in Zentralen zu den vorrangigen künftigen Erfordernissen zählt, zumal die Bereitstellung eines qualifizierten Führungskräftepotentials zu einem der Hauptprobleme unserer Wirtschaft überhaupt geworden ist. Als neuer Funktionsbereich trat die Bildungsarbeit für Entwicklungsländer hinzu, die sich sowohl auf deutsche Berater wie auf genossenschaftliche Fach- und Führungskräfte aus den erfaßten Gebieten erstreckt; es ist hervorzuheben, daß man hier im Gegensatz zur Schulung der eigenen Mitarbeiter schon geschlossene Ausbildungsprogramme verfolgt. Im Bereich der genossenschaftlichen Aufklärung von Außenstehenden lassen sich partielle Intensivierungsbestrebungen vor allem für die Information der breiten Öffentlichkeit erkennen.

Bei der Verteilung der Bildungsaufgaben im Stufensystem der Raiffeisenorganisation zeigt sich eine Fortsetzung der Schwerpunktverlagerung nach oben, bezogen auf die mit der Verstärkung der Mitgliederberatung und Angestelltenschulung festzustellende Funktionsverdichtung bei den Regionalorganisationen sowie auf die Übernahme neuer Bereiche der Intensivausbildung von Fach- und Führungskräften der Genossenschaften, Verbände und Zentralen und von Projekten für Entwicklungsländer seitens des Spitzenverbandes. Diese Vorgänge



sind aber nicht begleitet von einer grundlegenden Veränderung der Führungskompetenzen. Obgleich sich auch im Bildungswesen gewisse Lenkungsmaßnahmen von jeweils übergeordneter Seite aus bemerkbar machen, ist doch gerade hier noch immer die föderalistische Autonomie der Untergliederungen typisch. Solange die gegenwärtigen Strukturmerkmale der Raiffeisenorganisation bestimmend bleiben, wird sich eine planvolle, den unternehmerischen Zielen des Verbundes angepaßte und in eine aktive Personalpolitik integrierte Gestaltung der Bildungsarbeit ohne kostspielige retardierende Reibungsverluste nur durch eine beträchtlich erhöhte Kooperationsintensität erreichen lassen, die einer freiwilligen Kompetenzübertragung auf die jeweils geeigneten Führungsinstanzen - derzeit bieten sich dafür die Verbände an - gleichkommt. Bezüglich der Institutionen ist im übrigen neben einer weiteren Vervollständigung des regionalen Schulnetzes das Wiederaufgreifen der Idee einer zentralen Bildungsanstalt bemerkenswert; die jüngsten Pläne zielen aber nicht auf ein gemeinsames Institut ab, sondern sehen eine Funktionsverteilung auf zwei Schulen und den Spitzenverband selbst vor.

Bei den Bildungsmaßnahmen ist zunächst die quantitative und qualitative Anhebung der Beratung besonders auch seitens der Zentralen als Kernstück der Mitglieberarbeit zu vermerken. In Anbetracht des im Kreditsektor ebenso wie in der warenwirtschaftlichen Sparte steigenden Beratungsbedarfs ist ein weiterer Ausbau dieses Bereiches zu erwarten, sofern nicht in vertikal integrierten Sektoren eine Substitution der empfehlenden Beratung durch direkte Verhaltensanweisungen Platz greift. Die augenfälligsten Fortschritte finden sich im Bereich der überbetrieblichen Mitarbeiterausbildung. Das gilt in erster Linie für die beträchtliche Ausdehnung der Schulung von Angestellten der Raiffeisenbanken seitens des Mittel- und Oberbaus, wenn auch die für die regionalen Lehrgänge erstrebte Anpassung an das projektierte Stufensystem noch nicht vollständig erreicht ist; kein eindeutig positives Votum läßt sich für die neuen, durch ihre konzentrierte Gestaltung ausgezeichneten Geschäftsführerkurse des Spitzenverbandes wegen ihrer sehr begrenzten Kapazität abgeben, so daß zu prüfen ist, ob man nicht die Intensivausbildung für Mitarbeiter der Primärgenossenschaften allein dem Mittelbau zuweisen sollte unter gleichzeitiger Beschränkung der Spitzenorganisation auf die Schulung der bei Verbänden und Zentralen Tätigen.

Der Warenaektor wird wie bisher nur nachrangig behandelt; er bedarf gerade in Anbetracht der wachsenden Bedeutung kooperativer Bezugs-, Anbau- und Vermarktungsformen in der Landwirtschaft einer verstärkten Berücksichtigung. Darüber hinaus fehlt es an einer einheitlichen systematischen Ausrichtung der betrieblichen Lehrlingsausbildung, die zugleich mit der theoretischen Unterweisung an den Genossenschaftsschulen abgestimmt ist, also sich nach einem festen Ablaufprogramm vollzieht. Eine vergleichbare, planvoll aufbauende Synthese von theoretischer und praktischer Ausbildung auf höherem Niveau eignet sich ebenso für die Einrichtung von spezifischen Schulungswegen zur konzentrierten Vorbereitung qualifizierter Nachwuchskräfte auf die Übernahme von Geschäftsführerpositionen, im Mittel- und Oberbau nicht minder für die Revisorenausbildung, die in ihrem regional abgewickelten Teil noch differiert, sowie schließlich für die erst im Aufbau begriffene Heranbildung von Führungskräften der Regional- und Zentralinstitute; die für die zuletzt genannte Gruppe entwickelten zentralen Seminare - sie zählen neben den Lehrgängen für Rationalisierungskräfte zu den bedeutsamen Neuerungen in dieser Periode - können nur als erste Initiative eingestuft werden, die aber den aktuellen und künftigen Erfordernissen nicht in ausreichendem Maße zu entsprechen vermag, so daß hier ein systematischer Ausbau unter Einsatz moderner aktiver Lernmethoden besondere Dringlichkeit besitzt. Die mit der Verbindung von selbständigen Genossenschaften beziehungsweise Wirtschaftszentralen einerseits und gemeinsamen Verbänden andererseits gegebene spezifische morphologische Struktur der Raiffeisenorganisation bietet an sich günstige Voraussetzungen für die Durchführung von derartigen Ausbildungsprogrammen mit einer gezielten Abfolge von betrieblicher und überbetrieblicher Schulung, sofern eine ausreichende Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei den jeweils beteiligten Trägern vorhanden ist. Daß gerade darin eine Hauptschwierigkeit besteht, deren Überwindung nur zögernd voranschreitet, zeigt sich nicht zuletzt am Problem der Koordination von Ausbildungs- und Personalpolitik; die Notwendigkeit dieser Abstimmung wird zwar erkannt, doch stößt die Verwirklichung im föderalistischen Verbund vielfach noch auf autonomiebedingte Schranken. Als letztes sei hinsichtlich der Bildungsmaßnahmen schließlich hervorgehoben, daß die Lehrtätigkeit für Entwicklungsländer in Anbetracht der kurzen Zeitspanne ihres Aufbaus bereits eine beachtliche Intensität aufweist. Insgesamt gewinnt man von der gegenwärtigen

Periode das Bild eines eingeleiteten Aufbruches zu einer den gewandelten Erfordernissen unserer Zeit angemessenen Ausprägung der genossenschaftlichen Bildungsarbeit, dessen Fortschreiten aber infolge der immanenten strukturbedingten Hemmnisse in der Raiffeisenorganisation vorläufig noch Grenzen gesetzt sind.

Die in der Abhandlung gebotene Detailanalyse der gegenwärtigen Periode enthält eine Reihe kritischer Einwendungen gegenüber der Projektierung und Durchführung des Bildungswesens im ländlichen Genossenschaftssektor. Darin ist keine Herabminderung der unter den gegebenen Umständen durchaus bemerkenswerten Leistungen auf diesem Gebiet zu sehen, sondern lediglich der Versuch, von der Warte des Ausstehenden ersichtliche Unzulänglichkeiten zu beleuchten und Ansatzpunkte für - nur in verbundintensiver Gestaltung als sinnvoll erkannte - Ausbaumöglichkeiten abzuleiten. Ob und inwieweit sich diese oder ähnliche Wege verwirklichen lassen, hängt nach den gewonnenen Untersuchungsergebnissen nicht allein von den verfügbaren Finanzierungsmitteln ab, die bei eventuellen Engpässen ein Vorgehen nach einem von der Praxis zu erstellenden Präferenzkatalog notwendig machen, sondern wesentlich auch vom Ausmaß der künftig realisierbaren internen Kooperationsverdichtung und Delegation von Führungskompetenzen auf jeweils höherstufige Steuerungsinstanzen; doch schon das sind nicht zuletzt Bildungsaufgaben. Die herrschenden Bedingungen erlauben in der Gesamtorganisation noch kein in systematisch-planvoller Weise unmittelbar gestaltendes und reagibles Vorgehen, das als konstitutives Element für eine die erfolgreiche Fortentwicklung und damit Förderungsfähigkeit des ländlichen Genossenschaftssektors wirksam unterstützende Bildungsarbeit anzusehen ist. So betrachtet kommt der weiteren Ausformung der Systemstruktur der Raiffeisenorganisation eine Schlüsselstellung zu als ein determinierender Faktor für die künftige Bildungseffizienz. Auch wenn sich gegenwärtig noch keine günstigen Realisierungschancen abzeichnen, sei hier erneut die Auffassung bekräftigt, daß sich mit einer konzernartigen Lösung beachtliche Vorzüge verbinden; sie erlaubt eine gezielte förderungsbezogene Unternehmens- und insbesondere Bildungspolitik für den ländlichen Genossenschaftssektor und - das gilt nicht in bezug auf die Mitwliederwirtschaften, an deren Eigenständigkeit grundsätzlich festzuhalten ist - entlastet letztere zudem von der Aufgabe, die im bisherigen Föderativverbund weitgehend feh-

lende imperative Führungskompetenz im Wege der Überzeugung nach unten - behelfsmäßig - zu ersetzen. Das Genossenschaftsprinzip versperrt diesen Weg nicht.

Dem ländlichen Genossenschaftssektor wird seit jeher eine enge Beziehung zum Bildungswesen zugeschrieben. In dieser allgemeinen Fassung bestätigen das die im Verlauf der Untersuchung gewonnenen Ergebnisse. Aus ihnen läßt sich aber weiter ableiten, daß in den ersten beiden Entwicklungsabschnitten die genossenschaftlichen Ausgangsbedingungen wohl eine den früheren Bedürfnissen annähernd genügende Bildungsarbeit erlauben mochten, wogegen jedoch in der Gegenwart die in mancher Hinsicht noch traditionalistische Grundstruktur der Raiffeisenorganisation die Entwicklung eines den gesteigerten aktuellen und künftigen Anforderungen angepaßten Bildungssystems erschwert. Die derzeitige Periode kann deshalb auch als kritische Phase insofern bezeichnet werden, als das Bildungswesen heute einen Scheideweg erreicht hat, an dem sich erweisen muß, ob der ländliche Genossenschaftssektor genügend innere Dynamik und Kooperationsintensität mobilisieren kann, um die vorhandenen Neuansätze zum Ausgangspunkt für eine nachdrückliche Modernisierung der Bildungsarbeit werden zu lassen, oder ob die erzielten Initiativen verebben und damit der Mittelmäßigkeit den Weg ebnen. Die Raiffeisenorganisation entstammt einer Zeit der Not und hat in ihrer Geschichte mannigfache Schwierigkeiten ungebrochen überdauert; sie sollte daher bei recht interpretiertem Selbstverständnis hinreichende Antriebsmomente entfalten können, um diese insbesondere durch den Grundauftrag gebotene Aufgabe mit Erfolg zu lösen und im Rahmen einer engen Integration des Gesamtsektors die Bildungsaktivität zu einem planvoll eingesetzten, wirksamen Wachstumsfaktor, zu einer - um mit Friedrich L i s t zu sprechen - produktiven Kraft in Richtung auf eine weitere Förderungsoptimierung der personalistischen Basiswirtschaften zu profilieren.

## QUELLENVERZEICHNIS

### A. Einzelschriften und Sammelwerke

- A b e l , Wilhelm: Der Landwarenhandel in der deutschen Volkswirtschaft, Hannover o.J.
- A l b r e c h t , Gerhard: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens. Abhandlungen und Vorträge, Berlin 1965.
- A s c h h o f f , Gunther: Agrarpolitik und landwirtschaftliche Genossenschaften in der EWG. Eine kritische Analyse der agrarpolitischen Integrationsprobleme und der Möglichkeiten der landwirtschaftlichen Genossenschaften im Gemeinsamen Markt, Karlsruhe 1961. (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Hrsg. Hans-Jürgen S e - r a p h i m , Bd.XIII.)
- Bayerische Agrargeschichte. Die Entwicklung der Land- und Forstwirtschaft seit Beginn des 19. Jahrhunderts. Hrsg. v. Alois S c h l ö g l , München 1954.
- Der Bayerische Bauernverein in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Hrsg. v. Georg H e i m , 2.Aufl., Ansbach o.J.
- Beiträge zum landwirtschaftlichen Schul- und Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Gustav H a v e n s t e i n , Bonn 1904.
- B l a n k e n b a c h , Friedrich: Die Stellung der landwirtschaftlichen Genossenschaften in der sozialen Marktwirtschaft, Diss. Erlangen 1958.
- B l e i c h e r , Knut: Unternehmungsspiele. Simulationsmodelle für unternehmerische Entscheidungen, Baden-Baden 1962.
- B o r s d o r f f , Kurt: Landwirtschaft und Presse. Das landwirtschaftliche Presse- und Nachrichtenwesen, Berlin 1928.
- B r e n n i n g , Hans: Geschichte der oldenburgischen landwirtschaftlichen Genossenschaften. Zugleich eine Würdigung ihres Wesens, Wirkens und ihrer Bedeutung, Oldenburg i.O. 1919.
- B r e n n i n g , Heinz: Entwicklung und Aufbau der Bezirksorganisationen im deutschen ländlichen Genossenschaftswesen, Diss. Göttingen 1928.



- B r i x n e r , Jörg: Marktintegration durch bäuerlich-genossenschaftliche Aktiengesellschaften. Dargestellt an Beispielen aus der ländlichen Genossenschaftsorganisation Württembergs, Karlsruhe 1966. (Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster. Begr. v. Hans-Jürgen S e r a - p h i m , Hrsg. v. Erik B o e t t c h e r unter Mitwirkung v. Friedrich K l e i n , Ulrich L e f f s o n , Harry W e s t e r - m a n n , H.13.)
- B u c k l e y , August: Die Regensburger Kurse. Festschrift zur Eröffnungsfeier vom 5. November 1907, Regensburg (1907).
- B u s s e n , Franz: Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen mit besonderer Berücksichtigung der hannoverschen Verhältnisse, Hannover (1928).
- C r ü g e r , Hans: Einführung in das deutsche Genossenschaftswesen, Berlin 1907. (Handbibliothek für das deutsche Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Hans C r ü g e r , 9.Bd.)
- Denkschrift zur Frage des Zusammenschlusses des Reichsverbandes der deutschen landw. Genossenschaften und des Generalverbandes der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften, Berlin 1926.
- Denkschrift zum 25jährigen Jubiläum des Verbandes der nassauischen landwirtschaftlichen Genossenschaften E.V. zu Wiesbaden. 1888 - 1913, (Wiesbaden 1913).
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.: Das Lehrinstitut für das kommunale Sparkassen- und Kreditwesen. 1928 - 1963. Festschrift aus Anlaß des 25. Lehrgangs, Stuttgart 1963.
- D ö r s c h e l , Alfons: Einführung in die Wirtschaftspädagogik, Berlin u. Frankfurt a.M. 1960.
- D r a h e i m , Georg: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. durchgesehene Aufl., Göttingen 1955.  
Kooperation und Konzentration im Genossenschaftswesen, Wien 1968. (Vorträge und Aufsätze des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Wien, H.2.)
- D r u c k e r , Peter F.: Das Fundament für morgen. Die neuen Wirklichkeiten in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, Düsseldorf 1958.
- E d d i n g , Friedrich: Ökonomie des Bildungswesens. Lehren und Lernen als Haushalt und als Investition, Freiburg i.Br. 1963. (Freiburger Studien zu Politik und Soziologie. Hrsg. v. Arnold B e r g s t r a e s s e r .)
- Zur Erinnerung an Wilhelm Haas. Festgabe zum 37. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag und zur Einweihung des Wilhelm Haas-Denkmal. Darmstadt, den 8. und 9. Mai 1924, (Berlin 1924).

- F a ß b e n d e r , Martin: F. W. Raiffeisen in seinem Leben, Denken und Wirken im Zusammenhange mit der Gesamtentwicklung des neuzeitlichen Genossenschaftswesens in Deutschland, Berlin 1902.
- F a ß b e n d e r , Siegfried: Die Führungskräfte im Unternehmen. Gedanken zu ihrer Gliederung und ihrer überbetrieblichen Weiterbildung, Essen 1957. (Veröffentlichungen des Deutschen Institutes zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, H.1.)  
Die Weiterbildung mittlerer Führungskräfte, Frankfurt a.M. 1962. (Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft. Schriftenreihe Betriebsführung und Fortbildung, BF 7.)
- F a ß b e n d e r , Siegfried, und B i e r f e l d e r , Wilhelm: Erziehung zum unternehmerischen Handeln. Studienberichte über Weiterbildungsmaßnahmen in Frankreich und Großbritannien. (EPA-Projekt 422), Essen 1960. (Veröffentlichungen des Deutschen Institutes zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, H.4.)
- F a u s t , Helmut: Geschichte der Genossenschaftsbewegung. Ursprung und Weg der Genossenschaften im deutschen Sprachraum, (Zugleich 2., völlig neu bearbeitete u. stark erweiterte Aufl. des Buches "Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung", Ausgabe 1958.) Frankfurt a.M. 1965.
- F e i n e i s e n , Adalbert: Wilhelm Haas. Gestalter einer großen Idee. Hrsg. Ländlicher Genossenschaftsverband Frankfurt/Main e.V., Neuwied a.Rh. (1956).
- F e l d m a n n , N.: Der Verband der rheinpreußischen landwirtschaftlichen Genossenschaften. 1889 - 1914, Bonn 1914.
- Festschrift zum fünfundzwanzigjährigem Bestehen des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften. 6. Juli 1883 - 6. Juli 1908, Darmstadt (1908).
- F e u e r s t a c k , Käthe: Das ländliche Bildungswesen als gesellschaftliche Aufgabe, Hannover 1953. (Schriftenreihe für ländliche Sozialfragen. Veröffentlichungen der Agrarsozialen Gesellschaft e.V. Göttingen. Hrsg. Wilhelm A b e l , H.8.)
- Förderung und Einsatz von Führungskräften. Bericht einer deutschen Studiengruppe über die Praxis in amerikanischen Betrieben, München 1958. (Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft. Auslandsdienst, H.89.)
- F ü r s t e n b e r g , Friedrich: Die genossenschaftswissenschaftlichen Forschungseinrichtungen in der Bundesrepublik Deutschland, Basel 1962. (Schweiz. Konsum-Verein. Beilage zu Nr.2/1962. Kleine Schriften Nr.74.)

- G e n n e s , Otto: Der Nachwuchs im landwirtschaftlichen Genossenschaftswesen und seine Ausbildung, (Berlin) 1930. (Bericht vor der Spezialkommission für das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen bei der Internationalen landwirtschaftlichen Kommission. Antwerpen, den 9. August 1930.)
- Genossenschaftsförderung in Entwicklungsländern. Bericht über eine deutsche Tagung vom 9. bis 12. März 1964. Mit einer Zusammenfassung von Hans-H. M ü n k - n e r . Hrsg. Deutsche Stiftung für Entwicklungsländer, Berlin - Bonn 1964.
- G ö r s , Emil: Die Genossenschaften im Dienste der ländlichen Wohlfahrtspflege, Stettin 1922.
- G r a b e i n : Friedensaufgaben der Raiffeisen-Vereine, 2. verbesserte Aufl., Neuwied 1919. (Raiffeisen-Bücherei. Hrsg. v. Generalverband der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften e.V., Berlin, 26.Bd.)
- G r a b e i n , Max: Wirtschaftliche und soziale Bedeutung der ländlichen Genossenschaften in Deutschland, Tübingen 1908.
- H a r t m a n n , Heinz: Unternehmer-Ausbildung. Die Rolle der Deutschen Hochschulen. Übersetzung des OEEC-Berichtes: Education for Business Leadership. The Role of the German "Hochschulen", München 1958. (Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft. Auslandsdienst, H.55.)
- H a u s h o f e r , Heinz: Ideengeschichte der Agrarwirtschaft und Agrarpolitik im deutschen Sprachgebiet. Bd.II. Vom Ersten Weltkrieg bis zur Gegenwart, München - Bonn - Wien 1958.
- H a v e n s t e i n , Gustav, u. B r u s t m a n n : Der Landwirtschaftliche Verein für Rheinpreußen und seine Wirksamkeit von 1883 bis 1908. Festschrift zur Feier seines fünfundsiebzigjährigen Bestehens. Zugleich Fortsetzung der Vereinsgeschichte aus dem Jahre 1883. Hrsg. v. der Vereinsleitung, Bonn 1908.
- H e i m , Georg: Bauernbriefe über die Gründung und Geschäftsleitung von Raiffeisen-Vereinen besonders als Verkaufsgenossenschaften, Regensburg 1895.
- H e l d , Adolf: Die ländlichen Darlehenskassenvereine in der Rheinprovinz und ihre Beziehungen zur Arbeiterfrage, Jena 1869.
- H e l f e r t , Erich A.: Wirklichkeitsnahe Ausbildung des Management-Nachwuchses in den USA, Stuttgart - Berlin - Köln - Mainz 1965. (Gegenwartsfragen aus Wirtschaft und Gesellschaft. Nürnberger Vorträge. Hrsg. v. der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg, Bd.7.)
- H e n z l e r , Reinhold: Die Genossenschaft - eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen 1957.

- H o h e n e g g , Ernst: Die Landesorganisation des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens in Bayern, München 1927.
- H u n d h a m m e r , Alois: Die landwirtschaftliche Berufsvertretung in Bayern, Diss. München 1926.
- Fünfte Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Hamburg 1966. Thema: Planung im Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Hamburg, Göttingen 1967. (ZgGenW. Sonderheft. Planung im Genossenschaftswesen. Bericht über die Fünfte Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Hamburg 1966.)
- 25 Jahre genossenschaftlicher Arbeit. 1894 - 1919. Hrsg. v. Provinzialverband schlesischer landwirtschaftlicher Genossenschaften e.V. zu Breslau, (Breslau) 1919.
- Zehn Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule. Mit anschließendem Jahresbericht für das Schuljahr 1913/14, Berlin 1914. (Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsbibliothek. Hrsg. v. Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften, 23.Bd.)
- 25 Jahre Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsschule. 1904 - 1929, Berlin 1929. (Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsbibliothek. Hrsg. v. Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften, 27.Bd.)
- Fünfundsiebzig Jahre Ländlicher Genossenschaftsverband Frankfurt a.M. e.V. 1873 - 1948, (Frankfurt a.M. 1948).
- Fünzig Jahre Raiffeisen. 1877 - 1927, Neuwied a.Rh. 1927.
- Vierzig Jahre Raiffeisen in Hessen. Festgabe zum Verbandsjubiläum 1922, Cassel 1922.
- 75 Jahre Raiffeisenverband Kurhessen e.V., Kassel, Kassel 1957.
- 25 Jahre Regensburger Kurse. Jubiläumsschrift aus Anlaß ihres 25jährigen Bestehens. (1907 - 1932), Regensburg (1932).
- Sechzig Jahre Verband der hessischen landwirtschaftlichen Genossenschaften (Körperschaft) Darmstadt. 1873 - 1933, (Darmstadt 1933).
- 40 Jahre Verband der oldenburgischen landwirtschaftlichen Genossenschaften, Oldenburg i.O. (1930).
- 75 Jahre Württembergischer Landesverband landwirtschaftlicher Genossenschaften Raiffeisen e.V. Hrsg. Württembergischer Landesverband landwirtschaftlicher Genossenschaften - Raiffeisen - e.V., Stuttgart, Stuttgart 1956.
- K a t h e , Rainer: Entwicklung, Stand, Probleme und Möglichkeiten des ländlichen genossenschaftlichen Bildungswesens in der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Münster 1962.

- K l u s a k , Gustav: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, Frankfurt a.M. 1964. (Taschenbücher für Geld, Bank und Börse. Hrsrg. v. Ph. M ö h r i n g und Heinrich R i t t e r s h a u s e n , Bd.17.)
- K o r p , Andreas: Vorschläge für eine systematische Förderung des Führungsnachwuchses in der Genossenschaftsbewegung. Referat, gehalten am 17. November 1960 anlässlich der außerordentlichen Verbandskonferenz (des Zentralverbandes der österreichischen Konsumgenossenschaften), Wien 1960.
- K r e b s , Willy: Fr. W. Raiffeisen. Ein Kapitel bäuerlicher Selbsthilfe. Neu hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn. Bearbeitet v. Bruno H u g u e n i n , Neuwied a.Rh. (1949). (Deutsche landwirtschaftliche Genossenschafts-Bibliothek, Sonderband.)
- L a i d l a w , Alexander Fraser: The Campus and the Community. The Global Impact of the Antigone Movement. Montreal 1961.
- Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft des Bayerischen Bauernvereins für Ein- und Verkauf e.G.m.b.H. in Regensburg. Eine Jubiläumsschrift anlässlich des 25jährigen Bestehens am 29. Dezember 1925, Regensburg 1925.
- L a n g , Johann, W e i d m ü l l e r , Ludwig: Genossenschaftsgesetz. (Gesetz, betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften). Kommentar, 28. Aufl. Bearbeitet v. Horst B a u m a n n , Dieter F e w e r h e r d t , Egon M e t z , mit Anmerkungen über die Wohnungsbaugenossenschaften v. Alice R i e b a n d t - K o r f m a c h e r , Berlin 1965.
- L e e m a n n , Julius: Die Entwicklung des Verbands landwirtschaftlicher Genossenschaften in Württemberg e.V. 1881 - 1906, o.O. (1906).
- L e m ö c k e , Ernst: Die Entwicklung der Raiffeisen-Organisation in der Neuzeit. Ein Beitrag zur Geschichte des deutschen Genossenschaftswesens, Karlsruhe i.B. 1913. (Volkswirtschaftliche Abhandlungen der badischen Hochschulen. Hrsrg. v. Karl D i e l , Eberhard G o t h e i n , Gerhard von S c h u l z e - G ä v e r - n i t z , Alfred W e b e r , Otto von Z w i e d i n e c k - S t ü d e n h o r s t , N.F., H.21.)
- L e u f e n , Wilhelm: 25 Jahre Verband landwirtschaftlicher Genossenschaften im Königreiche Sachsen. 1891 - 1916, Dresden (1916).



- Marktintegration und agrarpolitisch relevante Tätigkeit der Genossenschaften. Vorträge und Verhandlungen der Europäischen Arbeitstagung des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster vom 6. bis 8. Oktober 1965 in Münster, Hamburg u. Berlin 1967. (Berichte über Landwirtschaft, N.F., 183. Sonderheft.)
- M a t z , Adolph: Die Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft an amerikanischen Universitäten, Stuttgart - Berlin - Köln - Mainz 1965. (Gegenwartsfragen aus Wirtschaft und Gesellschaft. Nürnberger Vorträge. Hrsg. v. der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg, Bd.6.)
- M e y e n s c h e i n , Adam: Raiffeisen in Hessen. Festgabe zum Verbandsjubiläum 1907, Cassel 1907.
- M e y e r , E.H.: Reichsgesetz betr. die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften. (Kommentar), 6., ergänzte Aufl., München u. Berlin 1942.
- M e y e r , E.H., M e u l e n b e r g h , Gottfried: Genossenschaftsgesetz. (Kommentar), 10., neubearbeitete Aufl., Stand: 1.1.1965, München u. Berlin 1965.
- M e y e r h o l z , Heinrich: 50 Jahre ländliche Genossenschaftsarbeit in Hannover und Braunschweig. Erinnerungsschrift zum 50jährigen Bestehen des Verbandes ländlicher Genossenschaften Hannover-Braunschweig, e.V., Hannover 1939.
- 65 Jahre ländliche Genossenschaftsarbeit in Hannover-Braunschweig. Erinnerungsschrift zum 65jährigen Bestehen des Verbandes ländlicher Genossenschaften Hannover-Braunschweig, Hannover 1954.
- 75 Jahre Werden und Wirken des Raiffeisenverbandes Hannover e.V. und der ihm angeschlossenen Genossenschaften. 1889 - 1964, Hannover 1964.
- Raiffeisen-Genossenschaften. Die ländlichen Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Ein Leitfad, Neuwied 1964.
- M ö n n i c h , Hans-Joachim, V o b s c h m i d t , Theo, W a i d e l i c h , Walther: Probleme genossenschaftlicher Bildung und Ausbildung. Drei Vorträge, Karlsruhe 1961. (Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Hrsg. Hans-Jürgen S e r a p h i m , H.11.)
- M ü l l e r , Friedrich: Die geschichtliche Entwicklung des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens in Deutschland von 1848/49 bis zur Gegenwart, Leipzig 1901. (Wirtschafts- und Verwaltungsstudien mit besonderer Berücksichtigung Bayerns. Hrsg. v. Georg S c h a n z , X.)

- O h m , Hans: Die Genossenschaft und ihre Preispolitik. Eine theoretische Studie zur volkswirtschaftlichen Problematik der genossenschaftlichen Preispolitik, Karlsruhe 1955. (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Hrsg. Hans-Jürgen S e r a p h i m , Bd.VIII.)
- P a u l i c k , Heinz: Das Recht der eingetragenen Genossenschaft. Ein Lehr- und Handbuch, Karlsruhe 1956. (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Hrsg. Hans-Jürgen S e r a p h i m , Bd.IX.)
- P f e i f f e r , Franz Xaver: Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in der bayerischen Pfalz, Diss. Freiburg i.Br., Speyer 1909.
- P f ü l l e r , Reiner: Der Genossenschaftsverbund. Grundlagen, Entwicklung, Probleme, Tendenzen, Göttingen 1964. (Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, H.3.)
- P ö h l m a n n , Gerhard: Der Prozeß der Unternehmensführung, Berlin 1964. (Die Unternehmung im Markt, Bd.11. Verantwortlicher Hrsg. Hanns L i n - h a r d t .)
- R a g u s e , Fritz: Genossenschaftsarbeit im Neubauerndorf, Stuttgart u. Berlin 1940. (Veröffentlichungen des Instituts für Genossenschaftswesen an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a.M. Begr. v. J. H e l l a u e r , hrsg. v. Reinhold H e n z l e r , H.24.)
- R a i f f e i s e n , Friedrich Wilhelm: Die Darlehnskassen-Vereine, 6.Aufl. Unveränderter Abdruck der 5.Aufl. v. 1887. Mit einem Geleitwort von Adam M e y e n s c h e i n . Hrsg. v. Generalverband der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften, e.V. Berlin, Neuwied 1923.
- Raiffeisen in Bayern. 1893 - 1968. 75 Jahre Bayerischer Raiffeisenverband - Bayerische Raiffeisen-Zentralkasse, München 1968.
- Raiffeisen-Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V. Oldenburg: 60 Jahre Genossenschaftlicher Revisionsverband. 1890 - 1950. Geschäftsbericht 1948 - 49, (Oldenburg 1950).
- Raiffeisen in Hessen. 1882 - 1932. Festgabe zum Verbandsjubiläum 1932, Kassel 1932.
- Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften, e.V.: Denkschrift über das landwirtschaftliche Beratungswesen innerhalb des Reichsverbands der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften, (Berlin) o.J.
- R e n n e r , Hermann: Georg Heim der Bauerndoktor. Lebensbild eines "ungekrönten Königs", München - Bonn - Wien 1960.

- R i c h t e r , Heinrich: Friedrich Wilhelm Raiffeisen und die Entwicklung seiner Genossenschaftsidee, Diss. Erlangen-Nürnberg, München 1966.
- R i d , Heinrich, H o h e n e g g , Ernst: Die Landwirtschaftlichen Genossenschaften und ihre Organisation in Bayern, München 1951.
- R i e h m , Philipp: Festschrift zur fünfundzwanzigjährigen Jubelfeier des Verbandes der badischen landwirtschaftlichen Konsumvereine am 20. Mai 1908, Karlsruhe 1908.
- R ü h l e v o n L i l i e n s t e r n , Hans: Bildung wird Schicksal. Deutsche Folgerungen aus der amerikanischen Wirtschaftspraxis. Gespräche mit Managern und Professoren, Stuttgart 1962.
- R u h w a n d l , Franz: Die Aufgaben der Genossenschaften bei der Neugestaltung des landwirtschaftlichen Marktwesens. Mit besonderer Berücksichtigung der Verhältnisse in Bayern r.d.Rh., Diss. München, München 1932.
- S c h a c k , Albrecht: Führungsprobleme im ländlichen Genossenschaftswesen, dargestellt an der kurhessischen Raiffeisenbewegung, Diss. Berlin, Kassel 1959.
- S c h a c k , Gerhard: Raiffeisen in Deutschland. Idee, Organisation und gegenwärtiger Stand des ländlichen Genossenschaftswesens im Bundesgebiet, 4. überarbeitete Aufl., Neuwied a.Rh. 1963. (Deutsche ländliche Genossenschafts-Bibliothek. Hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn.)
- Selbsthilfe durch Gemeinschaft. Gedanken zur Raiffeisenarbeit, Neuwied a.Rh. 1957. (Deutsche ländliche Genossenschafts-Bibliothek. Hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn.)
- Die Werbung im ländlichen Genossenschaftswesen. Weg und Ziel, Neuwied a.Rh. 1951. (Deutsche ländliche Genossenschafts-Bibliothek. Hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn.)
- S c h a r e , Karl: Genossenschaften und landwirtschaftliche Erzeugungssteigerung. Ein Beitrag über ländliche Genossenschaften im Dienste der landwirtschaftlichen Leistungssteigerung, veranschaulicht an oldenburgischen Verhältnissen, Marburg/Lahn 1950. (Veröffentlichung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg/Lahn.)
- S c h e r e r , Adolf: Raiffeisen in Kurhessen. Die Geschichte einer sozialen Bewegung. Hrsg. v. Raiffeisenverband Kurhessen e.V., Kassel, (Kassel) 1951.
- Wesen und Aufgaben der ländlichen Kreditgenossenschaften, Neuwied a.Rh. 1953. (Raiffeisen-Bibliothek. Hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn. Schriftenreihe Werden und Wirken der ländlichen Kreditgenossenschaften, H.1.)

- Scherer, Adolf: Die Zeit ist reif zum Handeln. Der Umbruch am Markt und die Antwort des Bauern, Neuwied a.Rh. 1961. (Raiffeisen-Hefte. Hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn, Nr.7.)
- Schleier, Hanns Martin: Die Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft. Anforderungen der Praxis, Stuttgart - Berlin - Köln - Mainz 1965. (Gegenwartsfragen aus Wirtschaft und Gesellschaft. Nürnberger Vorträge. Hrsg. v. der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg, Bd.5.)
- Schmidt, Herbert B.: Die Fallmethode. (Case Study Method). Eine einführende Darstellung, Essen 1958. (Veröffentlichungen des Deutschen Institutes zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, H.2.)
- Schneider, Ernst: Die neuere Entwicklung der landwirtschaftlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften. Ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben, Berlin 1929. (Veröffentlichungen des Seminars f. Genossenschaftswesen u. Handelskunde der landwirtschaftlichen Hochschule zu Berlin. Hrsg. v. A. Hillringhaus u. Hugo Jost, 6.Bd.)
- Schreiber, Arno: Die Kriegsgeschichte der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften 1914 - 1918, Berlin-Steglitz 1934.
- Schultes, Wilhelm: Die Aufgaben der landwirtschaftlichen Genossenschaften in der Marktordnung des Reichsnährstandes, Diss. Köln, Emsdetten 1936.
- Seelmann-Eggebert, Erich Lothar: Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Sein Lebensgang und sein genossenschaftliches Werk, Stuttgart 1928.  
Die Systeme im neuzeitlichen deutschen Genossenschaftswesen, ihre Entstehung und ihr gegenwärtiger Stand, 2. umgearbeitete Aufl., Stuttgart 1927.
- Selektion im Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Erik Boettcher, Karlsruhe 1966. (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster. Begr. v. Hans-Jürgen Seraphim, hrsg. v. Erik Boettcher unter Mitwirkung v. Friedrich Klein, Ulrich Leffson, Harry Westermann, Bd.XVI.)
- Seraphim, Hans-Jürgen: Die Bedeutung des Genossenschaftswesens im Rahmen der deutschen Agrarpolitik, Neuwied a.Rh. 1950. (Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Hrsg. Hans-Jürgen Seraphim, H.1.)  
Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen, Karlsruhe 1956. (Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Hrsg. Hans-Jürgen Seraphim, H.6.)



- S e r a p h i m , Hans-Jürgen, A s c h h o f f , Gunther,  
G o e r t z e n , P., J ä g e r , W.,  
N o o k , H.-K.: Das ländliche Genossen-  
schaftswesen in den Mitgliedstaaten der EWG,  
Baden-Baden 1963. (Schriftenreihe zum Hand-  
buch für europäische Wirtschaft, Bd.17.)
- S p a r r , Karl: Denkschrift zum 25jährigen Bestehen des Ver-  
bandes pommercher landwirtschaftlicher Ge-  
nossenschaften E.V. zu Stettin. 1892 - 1917,  
Stettin (1917).
- S t a u d i n g e r , F.: Kurze Übersicht über das genossenschaft-  
liche Bildungswesen, Hamburg 1911.
- Stufenausbildung des kaufmännischen Nachwuchses. Referate, Diskus-  
sionsbeiträge und Fachausschußbericht der  
öffentlichen Vortragsveranstaltung im Rahmen  
der Mitgliederversammlung 1966. Hrsg. Deut-  
scher Verband für das kaufmännische Bildungs-  
wesen e.V., Braunschweig 1966. (Veröffentli-  
chungen, Bd.105, N.F., Bd.26.)
- T h i e l e , Gerhard: Die Entwicklung des landwirtschaftlichen  
Genossenschaftswesens in der Provinz Pommern,  
Diss. Halle-Wittenberg, Halle 1919.
- T r e s c h e r , Karl: Der Aufsichtsrat in der modernen konsume-  
nossenschaftlichen Unternehmung, Hamburg 1967.
- Zur Vereinheitlichung des deutschen landwirtschaftlichen Genossen-  
schaftswesens. Antwort des Reichsverbands der  
deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaf-  
ten e.V. auf die Denkschrift des Generalver-  
bands der deutschen Raiffeisen-Genossenschaf-  
ten e.V. zur Frage des Zusammenschlusses des  
Reichsverbands und des Generalverbands,  
Berlin (1926).
- W a g n e r , J.: Zum 50jährigen Bestehen des Verbandes pfälzi-  
scher landwirtschaftlicher Genossenschaften  
e.V. zu Landau i.d. Pfalz. 12. Februar 1932,  
(Landau 1932).
- W a r t n e r , Rudolf: Das Bildungswesen der Genossenschaften,  
Halberstadt 1927. (Soziale Organisationen der  
Gegenwart. Forschungen und Beiträge. Hrsg. v.  
Ernst G r ü n f e l d , 9.)
- W a t k i n s , W.P.: Moderne Methoden Genossenschaftlicher Erzie-  
hung. Vortrag auf der Vierzehnten Internatio-  
nalen Genossenschaftsschule im Genossenschaft-  
lichen Seminar Freidorf bei Basel vom 13. bis  
27. Juli 1935. (Vervielfältigte Maschinen-  
schrift.)
- W y g o d z i n d s k i , W.: Die neuere Entwicklung des landwirt-  
schaftlichen Genossenschaftswesens, Hannover  
1913. (Beiträge zur staats- und rechtswissen-  
schaftlichen Fortbildung, H.10.)
- Z e i d l e r , Hugo: Geschichte des deutschen Genossenschaftswe-  
sens der Neuzeit, Leipzig 1893. (Staats- und  
socialwissenschaftliche Beiträge. Hrsg. v.  
August von M i a s k o w s k i , I.Bd.,  
3.H.)



B. Aufsätze und Beiträge

- A d e n a u e r , Konrad: Ansprache, in: Raiffeisentag 1953, S.69-70.
- A l b r e c h t , Gerhard: Der Arbeitsstil der Kreditgenossenschaft in der Gegenwart, in: Raiffeisentag 1959, S.77-93.
- A n d l a u , Graf Christian von: Geistige Investitionen sichern die Zukunft. Bildungsarbeit für Verwaltungsmitglieder, in: Raiff.-Rundschau, 19.Jg. (1967), S.354-355.
- A r m b r u s t m a c h e r : Die Entwicklung der landwirtschaftlichen Genossenschaften in Deutschland und ihre weiteren Ziele, besonders mit Rücksicht auf den Absatz landwirtschaftlicher Produkte, in: Dt. landw. Gen.presse, XXXX.Jg. (1913), S.350-352.
- A s c h h o f f , Gunther: Die ländlichen Genossenschaften vor großen Aufgaben. Die Integration Europas und das deutsche Agrargenossenschaftswesen, in: Raiff.-Rundschau, 14.Jg. (1962), S.103-106.
- A s c h h o f f , Gunther, u. J ä g e r , Wilhelm: Die Bedeutung der Agrargenossenschaften und ihre Möglichkeiten zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Landwirtschaft, in: Berichte über Landwirtschaft, N.F., Bd.XL (1962), S.495-512.
- A u s t e r : Die Bedeutung der sittlichen und religiösen Triebfedern in unserer genossenschaftlichen Arbeit, in: JR 1905, S.90-95.
- B a c h : Ist eine Mitwirkung der ländlichen Genossenschaften bei der Wohlfahrtspflege möglich und wünschenswert und in welchen Formen soll sich dieselbe betätigen?, in: JR 1908, S.143-147.
- B a c k , Josef M.: Genossenschaftsgeist und Unternehmergeist - Müssen sie Gegensätze sein?, in: ZgGenW, Bd.7 (1957), S.158-182.
- Genossenschaftsgeschichte, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Begr. v. Heinrich N i c k l i s c h , 3., völlig neu bearbeitete Aufl. Hrsg. v. Hans S e i s c h a b u. Karl S c h w a n t a g , Bd.II, Stuttgart 1958, Sp.2191-2210.
- Das Genossenschaftswesen im Strukturwandel des Gesellschafts- und Wirtschaftslebens, in: Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Erlangen 1957. Thema: Die kulturelle, soziale und ökonomische Lage des Genossenschaftswesens in der Gegenwart. Hrsg. v. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen, Göttingen 1959, S.15-43.

- B a c k , Josef M.:** Marktwirtschaftliche Probleme und Aufgaben der genossenschaftlich organisierten Wirtschaft des Einzelhandels, in: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe. Festschrift für Paul König. Hrsg. v. Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Hamburg 1960, S.129-154.
- Die aktuelle Situation des Genossenschaftswesens, seine soziale, wirtschaftliche und kulturelle Bedeutung, in: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Internationale Professoren-Konferenz über das Genossenschaftswesen, 7.-11. Oktober 1952, im Genossenschaftlichen Seminar Freidorf bei Basel, Bern 1953, S.17-84.
- B a d e r , Werner:** Die Ausgangsposition der ländlichen Genossenschaften für ihre künftigen Aufgaben, in: Bayer. Raiff.blatt, 70.Jg. (1966), S.492.
- Stellung und Aufgabe des Warensachbearbeiters, in: Bayer. Raiff.blatt, 71.Jg. (1967), S.318-319.
- B a d i n g , Arnold:** Probleme des genossenschaftlichen Geld- und Kreditwesens, in: Raiffeisentag 1953, S.27-35.
- B a i e r :** Diskussionsbeitrag zum Referat von S a a l : Genossenschaftliche Werbearbeit, in: JR 1925, S.89-90.
- B a u k n e c h t , Bernhard:** Stellung und Aufgaben der ländlichen Genossenschaften im landwirtschaftlichen Organisationswesen, in: Raiffeisentag 1951, S.88-95.
- B e c k e r , Georg:** Die Idee Raiffeisens, in: F. W. Raiffeisen zum Gedächtnis. Hrsg. v. der Stiftungsgemeinschaft des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. in Gemeinschaft mit dem Institut für Genossenschaftswesen an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt a.M. Wissenschaftlicher Bearbeiter: Reinhold H e n z l e r , Neuwied a.Rh. 1938, S.115-141.
- Wandlungen des genossenschaftlichen Denkens?, in: Raiff.-Rundschau, 11.Jg. (1959), S.99-100.
- B e c k e r , Horst:** Bildungsarbeit als Verbandsaufgabe. Das AGA-Bildungswerk als Modell, in: Der Arbeitgeber, 19.Jg. (1967), S.205-206.
- B e c k m a n n :** Die Mitwirkung der landwirtschaftlichen Genossenschaften bei der Standardisierung landwirtschaftlicher Erzeugnisse, in: JR 1927, S.123-129.
- B e r g , Georg:** Erfahrungen in der genossenschaftlichen Verwertung landwirtschaftlicher Erzeugnisse. Vortrag anlässlich des Staatswissenschaftlichen Vortragskurses an der Landwirtschaftlichen Hochschule Berlin am 13. Mai 1930, in: Dt. landw. Gen.blatt, 1.Jg. (1930), S.5-8.

- Bit t e r h o f :** Die Eröffnung des 20. Lehrgangs der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule, in: Dt. landw. Gen.blatt, 1.Jg. (1930), S.163-164.  
Zur Heranbildung genossenschaftlichen Nachwuchses, in: Dt. landw. Gen.blatt, 1.Jg. (1930), S.104-105.
- B l e i c h e r , Knut:** Die Verwendung aktiver Lernmethoden bei der Betriebsführungsschulung, in: ZfB, 29.Jg. (1959), S.432-442.
- B o d e , W.:** Mittel und Pflicht der genossenschaftlichen Propaganda, in: JAV 1895, S.16-19.
- B o e t t c h e r , Erik:** Die Funktion der Genossenschaften in der Agrarpolitik der Bundesrepublik Deutschland, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Wien, Göttingen 1966, (Wiener Studien des Forschungsinstitutes für Genossenschaftswesen, N.F., Bd.1.) S.42-51.  
Planung in Genossenschaften und Genossenschaftsverbänden, in: Fünfte Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Hamburg 1966. Thema: Planung im Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Hamburg, Göttingen 1967, (ZgGenW. Sonderheft. Planung im Genossenschaftswesen. Bericht über die Fünfte Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Hamburg 1966.) S.34-45.
- B o r s d o r f f , Kurt:** Der genossenschaftliche Führer im Reichsnährstand, in: Neubildung des genossenschaftlichen Führertums, Berlin 1934, S.33-36.
- B r a u n , Magnus Freiherr von:** Ansprache auf dem Generalverbandstag der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften am 12. Februar 1930 zu Berlin, in: Beiträge zur Vorgeschichte der Einigung des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens. Hrsg. v. Generalverband der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften e.V. Berlin, Neuwied 1930, (Raiffeisen-Bücherei, 40.Bd.) S.15-20.
- B r e n n i n g , A.:** Der genossenschaftliche Nachwuchs, in: JR 1922, S.105-111.
- B r e u s t e d t , Karl Otto:** Der Krupp-Rahmenplan zur Stufenausbildung. Verlagerung auf eine industrielle Berufsvorbereitung, in: Der Arbeitgeber, 17.Jg. (1965), S.628-630.
- B r i x n e r , Friedrich:** Bedeutung und Aufgaben der gemeinschaftlichen Milchverwertung, in: Genossenschaftstag 1938, S.90-112.  
Genossenschaftliche Erfolgsberatung, in: Raiff.-Rundschau, 8.Jg. (1956), S.29-31.  
Genossenschaften und Landtechnik, in: Raiff.-Rundschau, 2.Jg. (1950), S.208-210.

- B r i x n e r , Friedrich: Wirtschaftsberatung und Genossenschaften, in: Raiff.-Rundschau, 4.Jg. (1952), S.124.
- B u b l i t z , Gerhard: Korreferat zum Thema Stufenausbildung des kaufmännischen Nachwuchses, in: Stufenausbildung des kaufmännischen Nachwuchses. Referate, Diskussionsbeiträge und Fachausschußbericht der öffentlichen Vortragsveranstaltung im Rahmen der Mitgliederversammlung 1966. Hrsg. Deutscher Verband für das kaufmännische Bildungswesen e.V., Braunschweig 1966, (Veröffentlichungen, Bd.105, N.F., Bd.26.) S.26-30.
- B u c h h o l z , P.: Die Berufsregelung für Wirtschaftsprüfer im genossenschaftlichen Prüfungswesen, in: Der Wirtschaftstreuhand, 5.Jg. (1936), S.305-307.
- B ü r g e r , E.G.: Probleme neuzeitlicher genossenschaftlicher Erziehung, in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.501-503 u. 525-526.
- B ü s c h e r , Karl: Bildungsstruktur und Bildungsplanung des Landes und der Landwirtschaft, in: Berichte über Landwirtschaft, N.F., Bd.XLIII (1965), S.503-539.
- B u s s e n , Franz: Die Art des Genossenschaftsunterrichts an landwirtschaftlichen Schulen, in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.579-580.  
Genossenschaftliche Lehranstalten, in: Dt. landw. Gen.presse, XXXIX.Jg. (1912), S.442-443.
- C a s p e r s , Hermann: Die sittlichen Grundlagen des Raiffeisentums, in: Raiffeisentag 1949, S.81-91.
- C a t t e p o e l , Dirk: Führungsnachwuchs als unternehmerische Aufgabe, in: Führungskräfte heute und morgen. Personal- und Ausbildungspolitik auf neuen Wegen. Hrsg. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf - Wien 1966, S.125-133.  
Personalplanung ohne Dogma. Doch nur eine klare Konzeption sichert den Unternehmen für die nahe und ferne Zukunft die Lösung der personellen Probleme, in: Handelsblatt, Nr.180 v. 20./21.9.1963, S.26.
- C l a u s i n g , Gustav: Vergangenheit, Gegenwart und zukünftige Bedeutung des Genossenschaftswesens, in: ZgGenW, Bd.1 (1951), S.30-40.
- D a d e : Die sittliche und wirtschaftliche Kraft der genossenschaftlichen Bewegung in der deutschen Landwirtschaft, in: JR 1912, S.111-115.
- D a r r é , R. Walther: Rede auf dem Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1938, in: Genossenschaftstag 1938, S.11-16.

- D i e d e r i c h s , Erich H.: Autonomie und Bindung in der Genossenschaft, in: Autonomie und Bindung in der Genossenschaft. Bericht über eine Vortrags- und Diskussionsveranstaltung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg/Lahn am 19. Februar 1965 in Marburg. Hrsg. v. Veranstalter, Marburg/Lahn 1966, (Veröffentlichung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg/Lahn, Bd.XXXII.) S.7-40.
- D i e t z e , Constantin von: Genossenschaft, Wirtschaftsordnung und Gesellschaftsordnung, in: Raiffeisen in unserer Zeit. Zum hundertjährigen Bestehen der ländlichen Genossenschaften. Hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn, (Neuwied) 1949, S.34-61.
- Diskussionsbeiträge zum Referat von H a v e n s t e i n , Gustav: Die Revisionspflicht der Verbände, ihre gesetzliche Grundlage und praktische Durchführung, in: JR 1908, S.108-111.
- Diskussionsbeiträge zum Referat von L e m b k e , F.: Die ländlichen Volkshochschulen in ihrer Bedeutung für das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen, in: JR 1919, S.143-147.
- Diskussionsbeiträge zum Referat von N e u m a n n , C.: Hat sich die Abhaltung von Informationskursen für die Vorstandsmitglieder und Rechner durch die Verbände bewährt und wie sind dieselben einzurichten?, in: JAV 1902, S.105-108.
- D o e r k , Klaus: Erster Datenverarbeitungslehrgang der Raiffeisenorganisation, in: Raiff.-Rundschau, 15.Jg. (1963), S.368.
- Intensität der Organisationsberatung verstärkt. Genossenschaften nutzen gemeinschaftlich moderne Datenverarbeitungsanlagen aus, in: Raiff.-Rundschau, 17.Jg. (1965), S.49-50.
- D r a h e i m , Georg: Ansprache, in: Mayschosser Gespräche 1965, S.9-25.
- Autonomie und Bindung in der Genossenschaft, in: Autonomie und Bindung in der Genossenschaft. Bericht über eine Vortrags- und Diskussionsveranstaltung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg/Lahn am 19. Februar 1965 in Marburg. Hrsg. v. Veranstalter, Marburg/Lahn 1966, (Veröffentlichung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg/Lahn, Bd.XXXII.) S.41-59.
- Das Förderungsunternehmen. Ein Beitrag zu den Versuchen, das Wesen der Genossenschaft zu bestimmen, in: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik. Gedächtnisschrift für Hans-Jürgen Seraphim. Hrsg. v. Hans O h m , Berlin 1964, S.263-282.



D r a h e i m , Georg: Genossenschaften im Wandel, in: Mtlg. d. DGK, Jg.XVI (1967), S.153-159.

Der Genossenschaftsleiter. Ein Beitrag zur Unternehmensführung bei Genossenschaften, in: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Beiträge zur Morphologie von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und Genossenschaften. Festschrift zum 65. Geburtstag von Reinhold Henzler. Hrsg. v. Karl A l e w e i l , Wiesbaden 1967, S.85-99.

Grundprobleme der Genossenschaftsplanung, in: Fünfte Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Hamburg 1966. Thema: Planung im Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Hamburg, Göttingen 1967, (ZgGenW. Sonderheft. Planung im Genossenschaftswesen. Bericht über die Fünfte Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Hamburg 1966.) S.17-33.

Unternehmerische Marktausrichtung und bäuerliche Unabhängigkeit, in: Bäuerliche Unabhängigkeit durch Zusammenarbeit. Wirtschaftliche, regionale und organisatorische Probleme, Hannover 1962, (Schriftenreihe für ländliche Sozialfragen. Veröffentlichungen der Agrarsozialen Gesellschaft e.V. Göttingen. Hrsg. Wilhelm A b e l , H.36.) S.7-30.

Die Mitglieder-Selektion bei Genossenschaften, in: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. Festschrift für Gerhard Weisser. Hrsg. v. Friedrich K a r r e n b e r g und Hans A l b e r t unter Mitarbeit v. Hubert R a u p a c h , Berlin 1963, S.421-437.

Die Raiffeisengenossenschaften im Zeitalter der Automation, in: Raiffeisentag 1957, S.35-55.

D r ü s e d a u , Arno: Aufstiegsmöglichkeiten für junge Bankkaufleute in der Raiffeisenorganisation, in: Raiffeisentag 1963, S.32-54.

Bildung bleibt die lohnendste Investition. Förderungsmaßnahmen für den Führungsnachwuchs der Genossenschaften, in: Raiff.-Rundschau, 17.Jg. (1965), S.42-44.

Die Nachwuchsfrage bei unseren Kreditgenossenschaften, in: Mayschusser Gespräche 1962, S.145-167.

Gelungener Test für die Zukunft. Goslar und Friedrichsdorf: Neue Wege genossenschaftlicher Bildungsarbeit, in: Raiff.-Rundschau, 16.Jg. (1964), S.259-261.

Die Zeit ist reif zum Handeln - auch im Bildungswesen, in: Bankbetr. Inf., 4.Jg. (1966), S.1-3.

- D ü l l e r , Eberhard: Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen. Hrag. v. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Wien, Göttingen 1966, (Wiener Studien des Forschungsinstitutes für Genossenschaftswesen, N.F., Bd.1.) S.5-34.
- D u r s t e l e r : Die Entwicklung und zeitiger Stand des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens in Mecklenburg, in: JR 1926, S.87-90.
- E i c h l e r , Wolfgang: Bildungsprobleme und Bildungspolitik aus der Sicht der Unternehmer. Vortrag auf der öffentlichen Veranstaltung des Jugend- und Bildungsausschusses der Bundesvereinigung und des Jugend- und Bildungsausschusses der Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände in Hamburg e.V. am 13. Mai 1965 in Hamburg, in: Bildungsfeld Wirtschaft. Vorträge auf öffentlichen Veranstaltungen und Arbeitstagungen der sozialpolitischen Jugend- und Bildungsarbeit der Arbeitgeberverbände, Köln 1965, (Schriftenreihe der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, H.39.) S.66-78.
- E i c k , Jürgen: Erfahrung - ein gefährlicher Lehrmeister, in: FAZ, Nr.98 v. 27.4.1964, S.15.
- van E l s , P.G.M.: Das Ausbildungswesen der niederländischen Genossenschaften, in: ZgGenW, Bd.16 (1966), S.145-157.
- E r b e n , Edgar: Das Verhältnis der Mitglieder zu ihrer Genossenschaft, in: Raiff.-Rundschau, 12.Jg. (1960), S.67-70.
- F a u s t , Raymund: Vortrag über "Warenbezug und -absatz in der Dorfgenossenschaft", in: Raiffeisentag 1960, S.42-52.
- F e i n e i s e n , Adalbert: Führungswissen gehört dazu. Zweitägige Seminare zur Vermittlung von Führungswissen für Geschäftsführer und leitende Angestellte von Kreditgenossenschaften im Frankfurter Palmengarten, in: Das Hessenland, Jg.49 (1968), S.52-54.  
Menschenführung und Menschengewinnung in der heutigen Zeit, in: Mayschosses Gespräche 1958, S.55-74.
- F e l b e r : Inwieweit können Genossenschaften bei der Buch- und Steuerberatung der einzelnen Landwirte mitwirken?, in: JR 1921, S.133-134.
- F e l d m a n n : Welche Anforderungen stellt die Gegenwart an den genossenschaftlichen Nachwuchs?, in: JRR 1930, S.137-141.
- F r i c k e : Die ethische und die wirtschaftliche Aufgabe des Genossenschaftswesens, in: JAV 1896, S.16-18.
- F r i e a u f f , Fritz L.: Leitbild: Der "aggressive" Unternehmer. Wachsende Investitionen für die "Bildung", in: Der Volkswirt, 21.Jg. (1967), S.204-206.

- F r i e d r i c h , Albert: Personalpolitik, Nachwuchsförderung und Bildungswesen. Die Entwicklung im genossenschaftlichen Geld- und Kreditsektor, in: Bankbetr. Inf., 4.Jg. (1966), S.114-117.
- F r i e t e m a , Harmen Job: Wesen und Bedeutung der landwirtschaftlichen Genossenschaften in West-Europa, in: ZgGenW, Bd.4 (1954), S.216-228.
- F r o r e i c h , Werner von: Agrarkredit heute und morgen: aus der Sicht des Staates, in: Mayschossers Gespräche 1963, S.69-76.
- F ü r s t e n b e r g , Friedrich: Die Förderung genossenschaftlicher Nachwuchskräfte, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Wien, Göttingen 1966, (Wiener Studien des Forschungsinstitutes für Genossenschaftswesen, N.F., Bd.1.) S.35-41.
- G e b e l e , H.: Raiffeisenschule Hohenkammer, in: Bayer. Raiff. blatt, 68.Jg. (1964), S.435-436.
- G e n n e s , Otto: Die landwirtschaftlichen Genossenschaften in 1929 bis 1930, in: JRR 1930, S.129-135.
- Das deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftswesen, in: G e n n e s , Otto, C a s s a u , Theodor, G r ü n f e l d , Ernst: Die Genossenschaften, Gotha 1925, (Die deutsche Wirtschaft und ihre Führer. Hrsg. v. Kurt W i e d e n f e l d , 8.Bd.) S.5-96.
- Haas, in: Internationales Handwörterbuch des Genossenschaftswesens. Hrsg. v. Vahan T o - t o m i a n z , (Bd.I), Berlin (1928), S.434-437.
- Jahresbericht für 1915/16, in: JR 1916, S.102-110.
- Jahresbericht für 1918/19, in: JR 1919, S.105-112.
- Jahresbericht für 1919/20, in: JR 1920, S.108-115.
- Jahresbericht für 1920/21, in: JR 1921, S.102-109.
- Jahresbericht für 1924, in: JR 1925, S.50-56.
- Jahresbericht für 1926, in: JR 1927, S.95-102.
- Jahresbericht für 1927, in: JR 1928, S.108-116.
- Jahresbericht für 1930, in: JRR 1931, S.117-123.
- Jahresbericht für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 1931, in: Verhandlungsbericht 1932, S.27-52.

- G e n n e s , Otto: Ursachen genossenschaftlicher Mißerfolge, in: JR 1913, S.138-147.  
Wilhelm Haas und sein Werk, in: JR 1924, S.49-54.
- G e o r g e : Die genossenschaftliche Maschinenvermittlung, in: JRR 1930, S.159-165.
- G e r l , Franz: Die Konzentration in den der Landwirtschaft vor- und nachgelagerten Wirtschaftsstufen, in: Raiffeisentag 1963, S.104-123.
- G m e l i n , W.: Probleme der genossenschaftlichen Schulung und Ausbildung, in: Raiff.-Rundschau, 3.Jg. (1951), S.215-217.  
Wir sind noch nicht so weit!, in: Raiff.-Rundschau, 3.Jg. (1951), S.139.  
Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsberatung, in: Raiff.-Rundschau, 4.Jg. (1952), S.29.
- G r a b e i n , Max: Wie kann durch die Ausgestaltung des genossenschaftlichen Unterrichtswesens zur weiteren inneren Vervollkommenung der ländlichen Genossenschaftsorganisation beigetragen werden?, in: JR 1908, S.149-152.  
Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in Baden, in: Dt. landw. Gen.presse, XXX.Jg. (1903), S.24-25.
- G r i e s s e r : Ausbildung von Prüfungsdienstanwältern und Auffrischung der Kenntnisse der vom Kriege zurückgekehrten Prüfer, in: Verhandlungsbericht über die Tagung des Fachausschusses für Prüfungswesen am 31. Juli 1947 in Stuttgart. Hrsg. Arbeitsgemeinschaft der deutschen ländlichen Genossenschaften - Raiffeisen -, Bonn, (Bonn 1947), S.36-40.
- G r i m m i n g e r , Eugen: Alte und neue Aufgaben im landwirtschaftlichen Genossenschaftswesen, in: Landwirtschaftliche Genossenschaften und Wirtschaftsordnung, Erlangen 1950, (Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen, H.1.) S.7-15.  
Diskussionsbeitrag zu den Vorträgen von Konrad Langenheim und Gustav Darendorf, in: ZgGenW, Bd.4 (1954), S.34-35.
- G r o b e , Hans-Joachim: Training für Manager. Möglichkeiten und Aussichten für die Weiterbildung, in: Der Volkswirt, 21.Jg. (1967), S.1135-1138.
- G r o s s , Herbert: Nachwuchs-Schulung mit neuen Zielen und Methoden, in: Handelsblatt, Nr.74 v. 17./18.4.1964, S.26.
- G r ü n e w a l d : Welche Bedeutung hat das Berichtsheft für den Lehrling?, in: Bankbetr. Inf., 4.Jg. (1966), S.127-128.

- Grünwald, Karl: Probleme und Möglichkeiten der Nachwuchsförderung im ländlichen Genossenschaftswesen, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung. Ein Sammelwerk anlässlich des fünfzehnjährigen Bestehens des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster, Karlsruhe 1962, (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Hrsg. Hans-Jürgen Seraphim, Bd. XIV.) S.79-91.
- Grunert, Peter: Sandkastenspiele für Bankdirektoren, in: Bankbetr. Inf., 4.Jg. (1966), S.26.
- Haas, Wilhelm: Diskussionsbeitrag zum Referat von Haasenstein, Gustav: Die Revisionspflicht der Verbände, ihre gesetzliche Grundlage und praktische Durchführung, in: JR 1908, S.110-111.
- Festansprache, in: JR 1908, S.82-91.
- Jahresbericht der Anwaltschaft für 1895, in: JAV 1896, S.11-16.
- Jahresbericht der Anwaltschaft für 1898/99, in: JAV 1899, S.53-57.
- Jahresbericht der Anwaltschaft für 1899/1900, in: JAV 1900, S.53-58.
- Jahresbericht des Anwalts für 1900/1901, in: JAV 1901, S.66-69.
- Jahresbericht des Anwalts für 1902/03, in: JR 1903, S.81-87.
- Jahresbericht des Generalanwalts für 1904/05, in: JR 1905, S.82-89.
- Jahresbericht des Generalanwalts für 1905/1906, in: JR 1906, S.81-85.
- Hagenmüller, Karl Friedrich: Personalorganisation als Führungsinstrument, in: Das rationalisierte Kreditinstitut. Beiheft zu Der Volkswirt, 20.Jg., Nr.39 v. 30.9.1966, S.4-8.
- Die Problematik der Verknüpfung von Geld- und Warengeschäft bei den Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, in: ZgGenW, Bd.15 (1965), S.15-25.
- Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme in der Bundesrepublik Deutschland, in: Neue Tendenzen im Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Wien, Göttingen 1966, (Wiener Studien des Forschungsinstitutes für Genossenschaftswesen, N.F., Bd.1.) S.64-93.



- H a g e n m ü l l e r , Karl Friedrich: Der Weg zur wettbewerbsfähigen Betriebsgröße, in: Raiffeisentag 1963, S.8-29.
- H a r t l , Stephan: Dynamische Wirtschaftsführung in der praktischen Molkereiwirtschaft, in: Raiffeisentag 1965, S.35-44.
- H a r t m a n n , Eduard: Die Genossenschaft - ein Förderungsinstrument ihrer Mitglieder in nationaler und internationaler Sicht, in: Raiffeisentag 1964, S.70-84.
- H a r t m a n n , Rudolf: Die ethische und ökonomische Bedeutung des Genossenschaftswesens in der Gegenwart, in: Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Erlangen 1957. Thema: Die kulturelle, soziale und ökonomische Lage des Genossenschaftswesens in der Gegenwart. Hrsg. v. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen, Göttingen 1959, S.154-169.
- H a s e l b e r g e r , Josef: Der 13.Juli und die ländlichen Kreditgenossenschaften, in: Verhandlungsbericht 1932, S.76-92.
- H a s s e l m a n n , Wilfried: Kooperative Aktivität sichert die Zukunft. Selbsthilfe für Erzeugung, Vermarktung und Ausbildung heute notwendiger denn je, in: Raiff.-Rundschau, 16.Jg. (1964), S.47-48.
- Nur straffe Koordinierung sichert Marktanteil. Aufgaben der ländlichen Warengenossenschaften im modernen Markt, in: Raiff.-Rundschau, 18.Jg. (1966), S.204-205.
- H a u e n s t e i n , Fritz: Die Bauern brauchen Berater, in: FAZ, Nr.291 v. 15.12.1964, S.17.
- H a u s h o f e r , Heinz: Die grundsätzliche Stellung der Bayerischen Bauernschulen, in: H a u s h o f e r , Heinz, A u g u s t i n , Franz, Q u i n g e r , Gebhard, R ö c k l , Brunhild, W e b e r , Max: Fünf Jahre Bayerische Bauernschulen 1948/49 - 1953/54. Bericht über die Stellung, Entwicklung und Tätigkeit der Bauernschule Herrsching (früher Ottobeuren) und der Bäuerinnenschule Hartschimmelhof, o.O. o.J., S.3-10.
- H a v e n s t e i n , Gustav: Diskussionsbeitrag zum Referat von F r i o k e : Die ethische und die wirtschaftliche Aufgabe des Genossenschaftswesens, in: JAV 1896, S.19.

- H a v e n s t e i n , Gustav: Einrichtung und Erfahrungen mit den Bücherprüfungsstellen der Verbände, in: JR 1911, S.91-94.
- Die Revisionspflicht der Verbände, ihre gesetzliche Grundlage und praktische Durchführung, in: JR 1908, S.104-107.
- H e g e l h e i m e r , Armin: Bildungsinvestitionen, Wirtschaftswachstum und technischer Fortschritt, in: Wirtschaftswissenschaftliche Mitteilungen, XX.Jg. (1967), S.293-300.
- H e i m , Georg: Schlußwort und Rückblick, in: Die Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft des Bayerischen Bauernvereins für Ein- und Verkauf e.G.m.b.H. in Regensburg. Eine Jubiläums-schrift anlässlich des 25jährigen Bestehens am 29. Dezember 1925, Regensburg 1925, S.271-293.
- von H e i n t z e : Innere Erstarkung der landwirtschaftlichen Genossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der Zukunft unserer genossenschaftlichen Dorfbanken, in: JR 1920, S.149-154.
- H e n n i n g s : Bericht des Unterausschusses für genossenschaftliche Landtechnik, in: Verhandlungsbericht über die erste Sitzung des Verwaltungsrates des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. am 15. März 1949 in Stuttgart, (Bonn 1949), S.16-18.
- H e n z l e r , Reinhold: Diskussionsbeitrag auf der Internationalen Professoren-Konferenz 1952 im Genossenschaftlichen Seminar Freidorf, in: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Internationale Professoren-Konferenz über das Genossenschaftswesen, 7.-11. Oktober 1952, im Genossenschaftlichen Seminar Freidorf bei Basel, Bern 1953, S.179-181.
- Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung, in: ZfB, 33.Jg. (1963), S.129-140.
- Forschung und Ausbildung als wirtschaftliche Investitionen, in: Der Verbraucher, 21.Jg. (1967), S.535-536.
- Zukunftgerichtete Genossenschaften, in: Raiffeisentag 1966, S.78-86.
- Ländliche Genossenschaften und gemeinsamer Markt. Auszug aus einem in Oldenburg gehaltenen Vortrag, in: Raiff.-Rundschau, 13.Jg. (1961), S.347-349.
- Genossenschaftsplanung und Genossenschaftsprinzipien, in: Fünfte Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Hamburg 1966. Thema: Planung im Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Hamburg, Göttingen 1967, (ZgGenW. Sonderheit. Planung im Genossenschaftswesen. Bericht über die Fünfte Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Hamburg 1966.) S.136-145.

- H e n z l e r , Reinhold: Die Genossenschaftsunternehmung und der Genossenschaftsverbund, in: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik. Gedächtnisschrift für Hans-Jürgen Seraphim. Hrsg. v. Hans O h m , Berlin 1964, S.283-297.
- Der Genossenschaftsverbund und die Verbundführung, in: ZgGenW, Bd.14 (1964), S.433-452.
- Marktintegration und Genossenschaften, in: ZgGenW, Bd.12 (1962), S.32-42.
- Zur Mitbestimmung in Genossenschaften, in: Annalen der Gemeinwirtschaft, 22.Jg. (1953), S.37-40.
- Sind die genossenschaftlichen Prinzipien noch zeitgemäß?, in: ZfB, 37.Jg. (1967), S.229-243.
- Die Rationalisierung im Genossenschaftswesen, in: ZgGenW, Bd.4 (1954), S.89-108.
- H e r m e s , Andreas: Ansprache, in: Raiffeisentag 1952, S.99-109.
- Aufgaben und Stellung der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften im Rahmen der landwirtschaftlichen Berufsvertretung, in: JRR 1930, S.121-129.
- (Ausführungen über aktuelle Probleme der Raiffeisenorganisation), in: Raiffeisentag 1960, S.62-68.
- Die Bedeutung der landwirtschaftlichen Genossenschaften für die moderne Organisation des Absatzes der landwirtschaftlichen Erzeugnisse. Vortrag auf der X. Generalversammlung des Internationalen Landwirtschafts-Instituts in Rom am 14. Oktober 1930, in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.5-7.
- Eröffnung und Begrüßung, in: JRR 1931, S.95-105.
- Die Hauptprobleme der Raiffeisen-Organisation in der heutigen Zeit, in: Raiffeisentag 1957, S.65-79.
- 1948 bis 1958 - zehn Jahre Deutscher Raiffeisenverband, in: Raiffeisentag 1958, S.59-70.
- Schlußwort, in: Verhandlungsbericht 1932, S.128-132.
- H i l s e , Gotthard: Nachwuchsschulung sichert die Zukunft. Erfahrungen amerikanischer Unternehmer bei der Heranbildung von Führungskräften, in: Raiff.-Rundschau, 17.Jg. (1965), S.371-372.
- H ö c h e r l , Hermann: Die ländlichen Genossenschaften im gemeinsamen Markt, in: Raiffeisentag 1966, S.8-18.
- H o h e n e g g , Ludwig: Diskussionsbeitrag zum Referat von B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, in: JR 1922, S.113.
- Einrichtungen und Erfolge der Rechnerkurse, in: JR 1910, S.135-139.

- H o h e n e g g , Ludwig: Die Vereinheitlichung des deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens, in: JR 1929, S.145-149.
- Zusammenarbeit der Verbände und ihrer genossenschaftlichen Zentralen, besonders die Bewertung der Revisionsarbeit der Verbände in organisatorischer, ideeller und wirtschaftlicher Beziehung, in: JR 1920, S.116-121.
- H o l z e r , Siegfried: Diskussionsbeitrag zum Thema: Sonderprobleme der genossenschaftlichen Betriebsgestaltung, in: Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Erlangen 1957. Thema: Die kulturelle, soziale und ökonomische Lage des Genossenschaftswesens in der Gegenwart. Hrsg. v. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen, Göttingen 1959, S.208-209.
- H u b e r :
- Genossenschaftliche Aufgaben bei der Ertragssteigerung in der Landwirtschaft, in: JR 1922, S.145-149.
- H u b e r , Max: Landwirtschaftsstudenten in Schrozberg. Genossenschaftliche Schulungsarbeit, in: Raiff.-Rundschau, 3.Jg. (1951), S.162.
- H u g u e n i n :
- Die Bedeutung der Revision und der Betriebskontrolle in heutiger Zeit, in: Verhandlungsbericht 1932, S.102-127.
- J a c o b , Konrad: Der Bauer und seine Genossenschaft, in: Raiffeisentag 1954, S.115-126.
- J ä g e r , Wilhelm: Neue Formen genossenschaftlicher Selbsthilfe in der Landwirtschaft, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung. Ein Sammelwerk anlässlich des fünfzehnjährigen Bestehens des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster, Karlsruhe 1962, (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Hrsg. Hans-Jürgen S e r a p h i m , Bd.XIV.)S.93-114.
- J a g g i , Ernst: Die ländliche Genossenschaft im Strukturwandel der Wirtschaft, in: Raiffeisentag 1963, S.86-97.
- J o h a n n B e n , Peter: Diskussionsbeitrag zum Referat von Neumann, C.: Hat sich die Abhaltung von Informationskursen für die Vorstandsmitglieder und Rechner durch die Verbände bewährt und wie sind dieselben einzurichten?, in: JAV 1902, S.107.
- J o h n , Antonius: Genossenschaften - von außen gesehen. Agrarpolitik ohne Genossenschaftspolitik ist nicht mehr möglich, in: Raiff.-Rundschau, 16.Jg. (1964), S.161-165.
- J o s t :
- Sicherung der Geldquellen für die genossenschaftlich organisierte Landwirtschaft, in: JRR 1930, S.142-151.

K a t h o l y , Philipp: Aufgaben und Aufbau der genossenschaftlichen Kreditorganisation in der Zukunft, in: JR 1921, S.123-132.

Die Eröffnung der Rechnerschule des Verbandes pfälzischer landw. Genossenschaften zu Landau, Pfalz, in: Dt. landw. Gen.presse, XXX.Jg. (1913), S.5-7.

Rechnertage und Genossenschaftliche Informationskurse, in: Dt. landw. Gen.presse, XXX.Jg. (1903), S.152-153.

Rechnertage, Instruktionkurse für Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder und Rechnerschulen, in: Dt. landw. Gen.Presse, XXXIX.Jg. (1912), S.493-494 u. 509-511.

K e r p : Wie wirkt sich der genossenschaftliche Gedanke in der Zukunft aus?, in: JR 1925, S.59-63.

K l e i n h a n s , Joachim: Bankenaufsicht und Kreditgenossenschaften aus der Sicht des Spitzenverbandes, in: Mayschossers Gespräche 1964, S.73-89.

Die optimale Betriebsgröße der Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, in: Das rationalisierte Kreditinstitut. Beiheft zu Der Volkswirt, 20.Jg., Nr.39 v. 30.9.1966, S.44-47.

Aktuelle Fragen der genossenschaftlichen Kreditwirtschaft, in: Raiffeisentag 1961, S.74-87.

Gegenwartsprobleme der ländlichen Kreditgenossenschaften, in: Mayschossers Gespräche 1959, S.33-47.

Konzentration in der Raiffeisen-Kreditorganisation, in: ZfgK, 19.Jg. (1966), S.556-559.

K l u s a k , Gustav: Anwendbarkeit und Zweckmäßigkeit einer Mitgliederselektion bei den ländlichen Genossenschaften, in: Selektion im Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Erik Boettcher, Karlsruhe 1966, (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster. Begr. v. Hans-Jürgen Seraphim, hrsg. v. Erik Boettcher unter Mitwirkung v. Friedrich Klein, Ulrich Leffson, Harry Westermann, Bd.XVI.) S.61-75.

Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1954, in: Raiffeisentag 1955, S.13-35.

Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1955, in: Raiffeisentag 1956, S.15-43.



- K l u s a k , Gustav: Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1956, in: Raiffeisentag 1957, S.15-34.
- Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1957, in: Raiffeisentag 1958, S.14-36.
- Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1958, in: Raiffeisentag 1959, S.14-40.
- Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1959, in: Raiffeisentag 1960, S.10-40.
- Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1963, in: Raiffeisentag 1964, S.8-25.
- Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes im Jahre 1964, in: Raiffeisentag 1965, S.59-77.
- Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1965, in: Raiffeisentag 1966, S.23-45.
- Diskussionsbeitrag zu den Referaten von Karl Friedrich H a g e n m ü l l e r und Wilhelm W e b e r , in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Wien, Göttingen 1966, (Wiener Studien des Forschungsinstitutes für Genossenschaftswesen, N.F., Bd.1.) S.108-110.
- Entwicklung und Aufgaben der Spitzenorganisation des deutschen ländlichen Genossenschaftswesens, in: Festschrift für Andreas Hermes zum 80. Geburtstag, Neuwied a.Rh. (1958), S.197-212.
- Organisationsprobleme der Raiffeisengenossenschaften, in: Mayschösser Gespräche 1960, S.17-25.
- Die Raiffeisen-Genossenschaften in der internationalen Zusammenarbeit, in: ZfgK, 19.Jg. (1966), S.554-556.
- K ü n n e k e r , Wilhelm: Probleme der Raiffeisen-Kreditorganisation aus der Sicht der Notenbank, in: Mayschösser Gespräche 1963, S.25-40.
- K ö t t e r , Herbert: Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft und ihre Bedeutung für die ländlichen Genossenschaften, in: Raiffeisentag 1964, S.27-58.
- K r e b s , Willy: Der genossenschaftliche Kaufmann, in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.577-579.

- K r e b s , Willy: Das Leben Friedrich Wilhelm Raiffeisens, in: F. W. Raiffeisen zum Gedächtnis. Hrsg. v. der Stiftungsgemeinschaft des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. in Gemeinschaft mit dem Institut für Genossenschaftswesen an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt a.M. Wissenschaftlicher Bearbeiter: Reinhold H e n z l e r , Neuwied a.Rh. 1938, S.89-114.
- K r e w e l : Zweckmäßigkeit, Organisation und Erfolge der Buchführungsgenossenschaften, in: JR 1903, S.127-129.
- K u h n k e , Hans-Heinrich: Der rechte Platz für die Landwirtschaft, in: FAZ, Nr.226 v. 29.9.1965, S.17.
- L a n g : Die Arbeit in der landwirtschaftlichen Genossenschaft bei der Überwindung der Wirtschaftskrise, in: Verhandlungsbericht 1932, S.54-75.
- L a n g e n h e i m , Konrad: Die Aufgaben der landwirtschaftlichen Genossenschaften in unserer Zeit, in: Raiffeisentag 1952, S.109-126.  
Aufgaben und Ziele der Genossenschaften in heutiger Zeit vom Standpunkt des Erzeugers, in: ZgGenW, Bd.4 (1954), S.2-16.  
Schlußwort in der Diskussion zu den Vorträgen von Konrad L a n g e n h e i m und Gustav D a h r e n d o r f , in: ZgGenW, Bd.4 (1954), S.40-42.
- L e m b k e , F.: Die ländlichen Volkshochschulen in ihrer Bedeutung für das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen, in: JR 1919, S.139-145.  
Die dänischen Volkshochschulen, eine Grundlage genossenschaftlicher Entwicklung, in: Dt. landw. Gen.presse, XXX.Jg. (1903), S.326-329.
- L i m b a c h , Heinz: Die Raiffeisenschulung sollte weiter verstärkt werden, in: Bankbetr. Inf., 4.Jg. (1966), S.4-6.
- L i n h a r d t , Hanns: Das Betriebssystem als organisatorisches Führungsmittel, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 8.Jg. (1956), S.630-647.
- L o c h n e r , Hans: Die heutige Bedeutung der Prüfungsverbände im landwirtschaftlichen Genossenschaftswesen, in: ZgGenW, Bd.3 (1953), S.113-128.  
Diskussionsbeitrag zum Referat von G r i e s e r : Ausbildung von Prüfungsdienstwarden und Auffrischung der Kenntnisse der vom Kriege zurückgekehrten Prüfer, in: Verhandlungsbericht über die Tagung des Fachausschusses für Prüfungswesen am 31. Juli 1947 in Stuttgart. Hrsg. Arbeitsgemeinschaft der deutschen ländlichen Genossenschaften - Raiffeisen -, Bonn, (Bonn 1947), S.40.

- von L o é : Genossenschaftliche Erneuerung, in: JR 1924, S.58-63.
- L ü b k e , Heinrich: Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1952, in: Raiffeisentag 1953, S.14-23.
- von L ü n i n c k : Selbsthilfe und Staatshilfe, in: JR 1928, S.122-129.
- M a y , Max: Absatz landwirtschaftlicher Erzeugnisse. Von unten auf muß man bauen, in: Dt. landw. Gen.presse, XXIX.Jg. (1902), S.100-101.  
Genossenschaftsgeist gegen kleinliche Selbstsucht, in: Dt. landw. Gen.presse, XXIX.Jg. (1902), S.23.
- M a y e r , Arthur: Kooperation als Führungsprinzip, in: Die betriebliche Personalführung im Wandel der gesellschaftlichen Struktur, Essen 1965, (Der neue Betrieb. Studienkreis für betriebliche Personal- und Sozialpolitik e.V., Schrift 19.) S.9-21.
- M a y r , Karl: Rationalisierung des genossenschaftlichen Warenssektors, in: Landwirtschaftliche Genossenschaftsfragen, Folge XII, Wien 1964, S.35-60.
- M e h r e n s , Bernhard: Stellung und Aufgaben der ländlichen Genossenschaften in der deutschen Wirtschaft, in: Festschrift Andreas Hermes 1948, Neuwied (1948), S.161-181.
- M e i m b e r g , Paul: Betriebswirtschaftliche Möglichkeiten und Grenzen der Produktionsbeeinflussung durch ländliche Genossenschaften, in: ZgGenW, Bd.17 (1967), S.29-44.
- M e t z d o r f , H.-J.: Konzentration des Angebotes an Agrarprodukten und Erzeugergemeinschaften, in: Agrarwirtschaft, Jg.15 (1966), S.285-290.
- M e u l e n b e r g h , Gottfried: Bericht über die Gründung des Deutschen Raiffeisenverbandes, in: Raiffeisentag 1949, S.16-22.  
Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1950, in: Raiffeisentag 1951, S.15-27.  
Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. im Jahre 1951, in: Raiffeisentag 1952, S.15-33.  
Die Zusammenschlüsse im deutschen ländlichen Genossenschaftswesen, in: Raiffeisen in unserer Zeit. Zum hundertjährigen Bestehen der ländlichen Genossenschaften. Hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn, (Neuwied) 1949, S.87-98.

- Meyenschein, Adam: Die sittigenden Wirkungen des Raiffeisen-Werkes, in: F e n n e r, Johannes (Hrsg.): Raiffeisen und das deutsche Dorf. Gesammelte Aufsätze und Vorträge von Adam Meyenschein, Berlin 1917, S.130-136.
- Meyer, Konrad: Volksordnung und Genossenschaften, in: Genossenschaftstag 1937, S.31-42.
- Meyerholz, Heinrich: Lehrabschlußprüfungen befriedigten nicht. Schärfere Auslese der Lehrstellenbewerber ist dringend erforderlich!, in: Raiff.-Rundschau, 9.Jg. (1957), S.78-79.
- Wie vermitteln wir unseren künftigen Rendanten ein gutes fachliches Rüstzeug?, in: Raiff.-Rundschau, 12.Jg. (1960), S.111-112.
- Müller:
- Bericht über den ersten Prüferlehrgang der Arbeitsgemeinschaft der deutschen ländlichen Genossenschaften - Raiffeisen -, in: Verhandlungsbericht über die 2. Sitzung des Organisationsausschusses am 10. und 11. Dezember 1947 in Kassel. Hrsg. Arbeitsgemeinschaft der deutschen ländlichen Genossenschaften - Raiffeisen -, Bonn, (Bonn 1948), S.28-31.
- Diskussionsbeitrag zum Referat von G r i e s s e r: Ausbildung von Prüfungsdienstanwärtern und Auffrischung der Kenntnisse der vom Kriege zurückgekehrten Prüfer, in: Verhandlungsbericht über die Tagung des Fachausschusses für Prüfungswesen am 31. Juli 1947 in Stuttgart. Hrsg. Arbeitsgemeinschaft der deutschen ländlichen Genossenschaften - Raiffeisen -, Bonn, (Bonn 1947), S.41.
- Müller, Franz Erich: Ausbildung und Fortbildung der Verbandsprüfer, in: Bericht über den 2. Vortragslehrgang für Oberprüfer vom 11. bis 14. März 1936. Hrsg. v. Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V., Neuwied 1936, S.131-137.
- Die Grundsätze der Kreditprüfung, in: Genossenschaftstag 1935, S.41-50.
- Das genossenschaftliche Prüfungswesen in der neueren Entwicklung, in: Genossenschaftstag 1938, S.193-207.
- Müller, Günter: Die landwirtschaftliche Erzeugung in der vertikalen Integration, in: Berichte über Landwirtschaft, N.F., Bd.XXXIX (1961), S.413-433.
- Die landwirtschaftliche Erzeugung sucht neue Organisationsformen, in: Raiff.-Rundschau, 15.Jg. (1963), S.192 u. 194.
- Die Konzentration in der Wirtschaft und die Konsequenz für die Landwirtschaft, in: Müller, Günter, Gerl, Franz, Stamer, H.: Probleme der Angebotskonzentration landwirtschaftlicher Produkte. Vorträge, Kiel 1964, (Schriftenreihe des Raiffeisenverbandes Schleswig-Holstein und Hamburg e.V., Kiel, H.5.) S.9-26.

- N e e f , Paul:** Veränderte Mitgliederstruktur der Kreditgenossenschaften und Folgerungen hieraus, in: Mayschossers Gespräche 1965, S.27-41.
- N e u m a n n , C.:** Hat sich die Abhaltung von Informationskursen für die Vorstandsmitglieder und Rechner durch die Verbände bewährt und wie sind dieselben einzurichten?, in: JAV 1902, S.102-105.  
Gemeinnützige Aufwendungen der dem Verbands der hessischen landw. Genossenschaften angehörenden Spar- und Darlehnskassen im Jahre 1898, in: Dt. landw. Gen.presse, XXVII.Jg. (1900), S.90-91.
- N i c k e l , Erich:** Der Arbeitsstil der Kreditgenossenschaft in der Gegenwart, in: Raiffeisentag 1959, S.94-106.  
Entwicklungstendenzen der ländlichen Kreditgenossenschaften, in: Mayschossers Gespräche 1959, S.65-74.
- N i e h a u s , Heinrich:** Der Bauer in der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Versuch einer agrarpolitischen Orientierung, in: Festschrift Andreas Hermes 1948, Neuwied (1948), S.93-142.
- N i g g e m a n n , Karl-August:** Unser Personal muß besser ausgebildet werden!, in: Bankbetr. Inf., 4.Jg. (1966), S.6-8.
- P a c k , Ludwig:** Die Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft an der Universität, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 19.Jg. (1967) der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F., S.80-91.
- P e n t h e r :** Haben sich die genossenschaftlichen Revisionsseinrichtungen bewährt?, in: JR 1928, S.143-148.
- P f a d , Peter:** Das Lehrinstitut in der Sparkassenentwicklung, in: Sparkasse, 83.Jg. (1966), S.132-134.
- P ö h l , Karl Otto:** Die "Grüne Front" beginnt umzudenken. Auf der Suche nach einer neuen Politik, in: Der Volkswirt, 18.Jg. (1964), S.1032-1033.
- R a b e :** Inwieweit tragen die Genossenschaften zu einer sachgemäßen Verwendung landwirtschaftlicher Bedarfsartikel bei, in: JR 1912, S.116-122.
- R a e d e r s c h e i d t :** Die Bedeutung der Jugend für die Gemeinschaftsarbeit, unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftswesens, in: Raiffeisentag 1958, S.39-46.



- Die Raiffeisengenossenschaften und ihre Geschäftsführung - Zahl der haupt- und nebenberuflich sowie ehrenamtlich geleiteten Raiffeisengenossenschaften Ende 1966 -, in: Mtlg. d. DGK, Jg.XVI (1967), S.212-213.
- R ( e i c h a r d t ) , F(ritz): Vor großen Aufgaben, in: Raiff.-Rundschau, 4.Jg. (1952), S.49-50.
- R e i c h a r d t , Fritz: Werbung und Presse in der Raiffeisen-Organisation, in: Raiffeisentag 1950, S.41-51.
- R e i c h o w , Hans-Joachim: Bildung schafft Bausteine für die Zukunft, in: Raiff.-Rundschau, 19.Jg. (1967), S.396-397.
- R e i n h a r d t : Berichte über die Prüfungstätigkeit der landwirtschaftlichen Prüfungsverbände, in: Genossenschaftstag 1935, S.29-40.
- R h e i n w a l d , H.: Über die Abgrenzung des Begriffs "Beratung", in: Berichte über Landwirtschaft, N.F., Bd.XXX (1952), S.314-322.
- R ü h l e v o n L i l i e n s t e r n , Hans: Was ist Unternehmensführung? Wo liegt die Grenze zwischen Rat und Entscheidung?, in: Junge Wirtschaft, 15.Jg. (1967), S.164-167.
- S a e n g e r : Wichtige genossenschaftliche Tagesfragen, in: Raiffeisentag 1949, S.91-97.
- S c h a c h t s c h a b e l , Hans Georg: Automation und Genossenschaftswesen, in: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. Festschrift für Gerhard Weisser. Hrsg. v. Friedrich K a r - r e n b e r g und Hans A l b e r t unter Mitarbeit v. Hubert R a u p a c h , Berlin 1963, S.403-420.
- Die Genossenschaft als Integrator in den modernen agrarischen Vermarktungsformen, in: ZgGenW, Bd.15 (1965), S.311-326.
- S c h a c k , Gerhard: Unser Lehrlingswesen, in: Raiff.-Rundschau, 2.Jg. (1950), S.68-69.
- Paßt die Raiffeisenidee noch in unsere Zeit? Gedanken zur Doppelfunktion der ländlichen Genossenschaften, in: Mtlg. Schleswig-Holstein, 32.Jg. (1966), S.460.
- "Die Willigkeit zum Ehrenamt". Lebendiges Vorbild und Verantwortung in der "Wirtschaftsdemokratie Genossenschaft", in: Raiff.-Rundschau, 17.Jg. (1965), S.195.
- S c h a l l , Wolfgang: Führung - in Armee und Wirtschaft. Kernstück: Delegation von Verantwortung, in: Der Arbeitgeber, 18.Jg. (1966), S.719-722.
- S c h e r e r , Adolf: Raiffeisen und sein Werk, in: Raiffeisen in unserer Zeit. Zum hundertjährigen Bestehen der ländlichen Genossenschaften. Hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn, (Neuwied) 1949, S.7-33.

S c h e u t e n , Rolf: Das "Harzburger Modell" auch für Genossenschaften? Neuer Stil verlangt "Führung im Mitarbeiter-Verhältnis", in: Raiff.-Rundschau, 20.Jg. (1968), S.7-8.

S c h i f f e n , Werner: Hilfe zur Selbsthilfe für die Entwicklungsländer, in: Raiff.-Rundschau, 20.Jg. (1968), S.11-12.

Raiffeisen in der Entwicklungshilfe, in: ZfgK, 19.Jg. (1966), S.561-562.

Raiffeisens Beitrag, in: ZfgK, 18.Jg. (1965), S.846-847.

Zusammenarbeit über alle Grenzen. Türkische Genossenschafter bei der Raiffeisenorganisation, in: Raiff.-Rundschau, 18.Jg. (1966), S.228.

S c h m i d t , Ferdinand: Korreferat zum Vortrag von S c h u m a c h e r , Carl: Geplante Ausbildung genossenschaftlicher Leiter, in: Fünfte Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Hamburg 1966. Thema: Planung im Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Hamburg, Göttingen 1967, (ZgGenW. Sonderheft. Planung im Genossenschaftswesen. Bericht über die Fünfte Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Hamburg 1966.) S.135.

Stand des genossenschaftlichen Prüfungswesens, in: Raiffeisentag 1953, S.24-26.

Die Vorbereitung auf das Wirtschaftsprüfer-Examen, in: Fünfter Vortragszyklus 1965, S.48-54.

S c h ö n e : Diskussionsbeitrag zum Referat von B r e n n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, in: JR 1922, S.111-112.

S c h o p e n , W.: Erscheinungsformen und Bedeutung überbetrieblicher Zusammenarbeit in der Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse, in: Agrarwirtschaft, Jg.15 (1966), S.291-302.

S c h r e i b e r : Bericht über die Behandlung genossenschaftlicher Fragen auf dem XV. Internationalen landwirtschaftlichen Kongreß und in der Jahresversammlung der Spezialkommission für das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in Prag 1931, in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.268-270.

Bericht über die Jahresversammlung der Internationalen landwirtschaftlichen Kommission und über die Tagung der Spezialkommission für das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in Antwerpen am 8. und 9. August 1930, in: Dt. landw. Gen.blatt, 1.Jg. (1930), S.101-102.

- Schröder, Hartmut: Raiffeisenbanken bieten ihre Dienste als Vermögensberater an, in: Raiff.-Rundschau, 19.Jg. (1967), S.491-494.
- Schubert, Rolf: Die rechtlichen Grenzen genossenschaftlicher Verbundwirtschaft, in: ZgGenW, Bd.17 (1967), S.55-69.
- Schürmann, A.: Die Entwicklung der Raiffeisenbewegung in Deutschland. 1846 - 1933, in: F. W. Raiffeisen zum Gedächtnis. Hrsg. v. der Stiftungsgemeinschaft des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. in Gemeinschaft mit dem Institut für Genossenschaftswesen an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt a.M. Wissenschaftlicher Bearbeiter: Reinhold Henzler, Neuwied a.Rh. 1938, S.19-60.
- Der Leistungsgedanke in der Gemeinschaft, in: Genossenschaftstag 1936, S.35-46.
- Schumacher, Carl: Geplante Ausbildung genossenschaftlicher Leiter, in: Fünfte Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Hamburg 1966. Thema: Planung im Genossenschaftswesen. Hrsg. v. Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Hamburg, Göttingen 1967, (ZgGenW. Sonderheft. Planung im Genossenschaftswesen. Bericht über die Fünfte Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Hamburg 1966.) S.114-130.
- Neuordnung bei den Konsumgenossenschaften, in: Mtlg. d. DGK, Jg.XVI (1967), S.177-182.
- Schwenke, Gustav: Das erste "Oberseminar" in Hohenheim. Planvolle Ausbildung und Weiterbildung für "Multiplikatoren", in: Raiff.-Rundschau, 18.Jg. (1966), S.358.
- Seib, Karl: Genossenschaften und landwirtschaftliche Rationalisierung, in: Raiff.-Rundschau, 10.Jg. (1958), S.323-324.
- Seifer, Arthur: Der genossenschaftliche Auftrag im Rahmen der Marktwirtschaft, in: Raiff.-Rundschau, 3.Jg. (1951), S.141.
- Ausbildung von genossenschaftlichem Nachwuchs, in: Raiff.-Rundschau, 3.Jg. (1951), S.41-42.
- Die Genossenschaft im Bauernhof. Genossenschaft und Wirtschaftsberatung, in: Raiff.-Rundschau, 6.Jg. (1954), S.279-280.
- Raiffeisen-Fernschulung, in: Raiff.-Rundschau, 11.Jg. (1959), S.178.
- Raiffeisen-Fernschulung. Beginn am 1. Oktober 1956, in: Raiff.-Rundschau, 8.Jg. (1956), S.211-212.

- S e i f e r , Arthur: Raiffeisen-Fernschulung. Eine Gemeinschaftsleistung der Raiffeisen-Organisation, in: Raiff.-Rundschau, 9.Jg. (1957), S.84-85.
- S e m p e r : Diskussionsbeitrag zum Referat von B e c k - m a n n : Die Mitwirkung der landwirtschaftlichen Genossenschaften bei der Standardisierung landwirtschaftlicher Erzeugnisse, in: JR 1927, S.130-131.
- S e n n , Josef: Landwirtschaftliche Berufsschule und Genossenschaften, in: Raiff.-Rundschau, 4.Jg. (1952), S.258.
- S e r a p h i m , Hans-Jürgen: Die marktwirtschaftlichen Funktionen des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens, in: Landwirtschaftliche Genossenschaftsfragen. Folge IV. Sammlung von Vorträgen gehalten auf der Arbeitstagung des Allgemeinen Verbandes für das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in Österreich in der Zeit vom 11. bis 13. Oktober 1950 in Velden, Wien 1950, S.5-14.
- Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaften erfassen?, in: Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Erlangen 1957. Thema: Die kulturelle, soziale und ökonomische Lage des Genossenschaftswesens in der Gegenwart. Hrsg. v. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen, Göttingen 1959, S.108-121.
- Das Werk Raiffeisens - Erbē und Aufgabe, in: Raiffeisentag 1958, S.90-99.
- Das ökonomische und soziale Wesen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften. Versuch einer theoretischen Begründung, in: S e r a - p h i m , Hans-Jürgen, F i s c h e r , Hans, K l e i n , Friedrich, W e - s t e r m a n n , Harry: Vom Wesen der Genossenschaften und ihre steuerliche Behandlung, Neuwied a.Rh. 1951, (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Hrsg. Hans-Jürgen S e r a p h i m , Bd.I.) S.45-61.
- S i m p f e n d ö r f e r , Jörg M.: Methoden der Personal- und Ausbildungspolitik, in: Führungskräfte heute und morgen. Personal- und Ausbildungspolitik auf neuen Wegen. Hrsg. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf - Wien 1966, S.135-162.
- S i n g e r , Josef: Praktische Auswirkungen der Raiffeisenarbeit in Bayern, in: Landwirtschaftliche Genossenschaften und Wirtschaftsordnung, Erlangen 1950, (Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen, H.1.) S.17-32.

- S o h n r e y , Heinrich: Förderung der Wohlfahrtspflege durch Mitwirkung der landwirtschaftlichen Genossenschaften, in: JR 1911, S.140-144.
- S o n n e m a n n , Theodor: Ansprache, in: Raiffeisentag 1962, S.91-99.
- Die Genossenschaften in der modernen Industrie-Genossenschaft, in: ZgGenW, Bd.16 (1966), S.226-241.
- Genossenschaftskonzentration unter Wahrung der genossenschaftlichen Grundprinzipien, in: ZgGenW, Bd.14 (1964), S.31-46.
- Schlußwort, in: Raiffeisentag 1963, S.54-55.
- Im Sog der zweiten industriellen Revolution. Genossenschaften müssen sich auf ökonomische und soziale Folgewirkungen einstellen, in: Raiff.-Rundschau, 18.Jg. (1966), S.203.
- Zusammenarbeit als Ordnungsfaktor. Der Einfluß der Genossenschaften auf das Marktgeschehen muß verstärkt werden, in: Raiff.-Rundschau, 16.Jg. (1964), S.448-449.
- S p a r r : Welche Maßnahmen können zur weiteren Ausgestaltung der ländlichen Spar- und Darlehnskassen ergriffen werden?, in: JAV 1900, S.60-64.
- S t e i n w e i s , Wilhelm: Rundgesprächsbeiträge, in: Das Harzburger Modell in der Praxis. Rundgespräch über die Erfahrungen mit dem neuen Führungsstil in der Wirtschaft. Hrsg. v. Reinhard H ö h n , Bad Harzburg 1967, S.19, 25 f., 35, 41 f., 55 f.
- S t r e b e r , Albert: Zum Thema genossenschaftliche Schulung, in: Raiff.-Rundschau, 4.Jg. (1952), S.17-18.
- S t r u b , Heinz B.: Die Berufung des Genossenschaftsführers, in: Neubildung des genossenschaftlichen Führertums, Berlin 1934, S.7-10.
- Die ländlichen Genossenschaften nach der nationalsozialistischen Erhebung, in: F. W. Raiffeisen zum Gedächtnis. Hrsg. v. der Stiftungsgemeinschaft des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. in Gemeinschaft mit dem Institut für Genossenschaftswesen an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt a.M. Wissenschaftlicher Bearbeiter: Reinhold H e n z l e r , Neuwied 1938, S.61-88.



- S t r u b , Heinz B.:** Die landwirtschaftlichen Genossenschaften als Organe des Reichsnährstandes und ihre Aufgaben in der Nahrungsmittelwirtschaft, in: Das deutsche Genossenschaftswesen in der Gegenwart. Hrsg. v. Georg J a h n , Leipzig 1936, (Beiträge zur Genossenschaftskunde. Schriften des Seminars für Genossenschaftswesen an der Universität Halle-Wittenberg. Hrsg. v. Georg J a h n , H.3.) S.17-45.
- Geschäftsbericht des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V., Berlin (für 1933 und 1934), in: Genossenschaftstag 1935, S.17-28.
- Geschäftsbericht des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. für 1935, in: Genossenschaftstag 1936, S.22-34.
- Geschäftsbericht für 1936, in: Genossenschaftstag 1937, S.15-30.
- Die Mitwirkung der Genossenschaften bei der Standardisierung landwirtschaftlicher Produkte. (Aus einem Vortrag anlässlich des Revisionskurses am 24. Oktober 1930 an der Universität Frankfurt a. Main), in: Dt. landw. Gen.blatt, 1.Jg. (1930), S.240-241.
- S w o b o d a , Walter:** Von der Dorfkasse zur Raiffeisenbank, in: ZfgK, 19.Jg. (1966), S.559-561.
- T h i m m , Heinz U.:** Kann und soll die Genossenschaft die Erzeugung von Agrarprodukten beeinflussen?, in: ZgGenW, Bd.17 (1967), S.45-54.
- T h o m a :** Landwirtschaftliche Genossenschaften als Träger landwirtschaftlichen Fortschritts, in: JR 1926, S.148-151.
- T i l l m a n n , Hugo:** Die drei Wirkungskreise des Vorstandes, in: Bayer. Raiff.blatt, 71.Jg. (1967), S.61-63.
- T o m a s , Benjamin:** Eine neue Form der Lehrlingsausbildung. Vorteile und Probleme der Stufenpläne, in: Der Arbeitgeber, 17.Jg. (1965), S.631-633.
- T r e s c h e r , Karl:** Bildungswesen der Unternehmen vor neuen Aufgaben, in: Der Verbraucher, 20.Jg. (1966), S.731-732.
- T r i l l h a a s , Joh.:** Vertikale Integration in der Veredelungswirtschaft. Zukunftsaufgabe der Genossenschaften, in: Raiff.-Rundschau, 13.Jg. (1961), S.35-36.
- T r u m p f , Arnold W.:** Ansprache zum Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag (1936), in: Genossenschaftstag 1936, S.10-16.

- Tr u m p f , Arnold W.: Ansprache zum Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag (1937), in: Genossenschaftstag 1937, S.7-11.
- Begrüßungsansprache auf der Reichsverbandstagung der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften 1935, in: Genossenschaftstag 1935, S.5-11.
- Die Entwicklung der ländlichen Kreditgenossenschaften, in: Genossenschaftstag 1938, S.69-75.
- V a u b e l , Heinz Dieter: Stufenausbildung auch für den Kaufmann. Initiative des Deutschen Verbandes für das Kaufm. Bildungswesen, in: Handelsblatt, Nr.95 v. 19./20.5.1967, S.4.
- V o i g t , Siegfried: Genossenschaftliche Schulungsarbeit, in: Neubildung des genossenschaftlichen Führertums, Berlin 1934, S.11-23.
- V o ß s c h m i d t , Theo: Führungskräfte und Führungsnachwuchs in den Konsumgenossenschaften, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung. Ein Sammelwerk anlässlich des fünfzehnjährigen Bestehens des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster, Karlsruhe 1962, (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Hrsg. Hans-Jürgen S e r a p h i m , Bd.XIV.) S.157-172.
- Probleme konsumgenossenschaftlicher Bildung und Ausbildung, in: M ö n n i c h , Hans-Joachim, V o ß s c h m i d t , Theo, W a i d e l i c h , Walther: Probleme genossenschaftlicher Bildung und Ausbildung. Drei Vorträge, Karlsruhe 1961, (Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Hrsg. Hans-Jürgen S e r a p h i m , H.11.) S.16-30.
- W a i d e l i c h , Walther: Viertes Hohenheimer Seminar für genossenschaftliche Führungskräfte, in: Viertes Hohenheimer Seminar für genossenschaftliche Führungskräfte vom 19. Mai bis 19. Juni 1964, (Hohenheim 1964), (Vervielfältigte Maschinenschrift.) S.1-6.
- Kurzvortrag über das Problem der Nachwuchsförderung im ländlichen Genossenschaftswesen. Schulwesen und Nachwuchsfrage in der Raiffeisen-Genossenschaft, in: Raiffeisentag 1955, S.42-56.
- Schule und Praxis in der Genossenschaft. Über Grundlegung und Zielsetzung unserer Schulungs- und Bildungsarbeit, in: Raiff.-Rundschau, 17.Jg. (1965), S.324-326.

- W a i d e l i c h , Walther: Schulung und Bildung im Bereich des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens, in: M ö n n i c h , Hans-Joachim, V o ß - s c h m i d t , Theo, W a i d e l i c h , Walther: Probleme genossenschaftlicher Bildung und Ausbildung. Drei Vorträge, Karlsruhe 1961, (Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Hrsg. Hans-Jürgen S e r a p h i m , H.11.) S.31-44.
- W a r t n e r , Rudolf: Bildungswesen, das genossenschaftliche, in: Internationales Handwörterbuch des Genossenschaftswesens. Hrsg. v. Vahan T o t o - m i a n z , (Bd.I), Berlin (1928), S.109-117.
- W a s m e r , Otmar: Der Warensachbearbeiter - Notwendigkeit und Erfordernis, in: Raiff.-Rundschau, 13.Jg. (1961), S.267-268.
- W a t k i n s , W.P.: Aufgaben und Möglichkeiten des Genossenschaftswesens in unserer Zeit, in: Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Erlangen 1957. Thema: Die kulturelle, soziale und ökonomische Lage des Genossenschaftswesens in der Gegenwart. Hrsg. v. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen, Göttingen 1959, S.53-72.
- W e b e r , Wilhelm: Aktuelle Probleme des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens in Europa und in Österreich, in: ZgGenW, Bd.16 (1966), S.7-19.
- W e i p p e r t , Georg: Die kulturellen Aspekte des Genossenschaftswesens. Diskussionsvotum zum Referat (von B a c k , Josef M.:) Die aktuelle Situation des Genossenschaftswesens, seine soziale, wirtschaftliche und kulturelle Bedeutung, in: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Internationale Professoren-Konferenz über das Genossenschaftswesen, 7.-11. Oktober 1952, im Genossenschaftlichen Seminar Freidorf bei Basel, Bern 1953, S.155-174.
- Diskussionsbeitrag auf der Internationalen Professoren-Konferenz 1952 im Genossenschaftlichen Seminar Freidorf, in: Aktuelle Genossenschaftsprobleme. Internationale Professoren-Konferenz über das Genossenschaftswesen, 7.-11. Oktober 1952, im Genossenschaftlichen Seminar Freidorf bei Basel, Bern 1953, S.181-183.
- Genossenschaftswesen und soziale Marktwirtschaft, in: ZgGenW, Bd.1 (1951), S.9-29.
- Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in der modernen Wirtschaft, in: Raiffeisentag 1953, S.97-112.
- Zur Soziologie des Genossenschaftswesens, in: ZgGenW, Bd.7 (1957), S.112-144.

- W e n d t , Herbert: Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit im Genossenschaftswesen, in: ZgGenW, Bd.15 (1965), S.93-108.
- Jugend will genau Bescheid wissen. Aussprachetagungen der Junggenossenschafter im Verbandsbezirk Hannover, in: Raiff.-Rundschau, 11.Jg. (1959), S.24-25.
- W e s t e r m a n n , Harry: Die Bedeutung des Förderungszwecks für die rechtliche Ausgestaltung der Genossenschaft. (Ein Beitrag zur Diskussion über die Reform des Genossenschaftsgesetzes), in: ZgGenW, Bd.13 (1963), S.273-296.
- Freiheit und Verantwortung als Grundwerte im Genossenschaftsrecht, in: Raiffeisentag 1962, S.27-41.
- Die Marktintegration als Rechtsproblem, in: Markintegration und agrarpolitisch relevante Tätigkeit der Genossenschaften. Vorträge und Verhandlungen der Europäischen Arbeitstagung des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster vom 6. bis 8. Oktober 1965 in Münster, Hamburg u. Berlin 1967, (Berichte über Landwirtschaft, N.F., 183. Sonderheft.) S.27-40.
- W i l m o w s k i , Tilo Freiherr von: Landtechnik und deutsche Not, in: Festschrift Andreas Hermes 1948, Neuwied (1948), S.143-159.
- Die Zusammenarbeit von Erzeugern und Verbrauchern bei der Lösung landwirtschaftlicher Absatzfragen, in: JRR 1931, S.130-135.
- W o l f , Oskar: Arbeit und Erfolg in Bad Ems. Kurzlehrgang für Geschäftsführer größerer Kreditgenossenschaften, in: Raiff.-Rundschau, 17.Jg. (1965), S.476.
- Z i j l m a n s , Hendrik: Einige betriebswirtschaftliche und soziologische Aspekte der vertikalen Integration aus der Sicht der EWG, in: Bäuerliche Unabhängigkeit durch Zusammenarbeit. Wirtschaftliche, regionale und organisatorische Probleme, Hannover 1962, (Schriftenreihe für ländliche Sozialfragen. Veröffentlichungen der Agrarsozialen Gesellschaft e.V. Göttingen. Hrsg. Wilhelm A b e l , H.36.) S.64-79.
- Z i r a n k a , Josef: Ein Blick in die Zukunft: Ländliche Genossenschaften 1980, in: Raiff.-Rundschau, 19.Jg. (1967), S.347-349.
- Z ö l l e r : Aufwendungen der pfälzischen Spar- und Darlehenskassen für gemeinnützige Zwecke, in: Dt. landw. Gen.presse, XXXX.Jg. (1913), S.493-494.

C. Beiträge ohne Verfasserangabe - Ankündigungen - Anordnungen - Anträge

- Abhaltung eines Kornhauskurses in Berlin, in: Dt. landw. Gen.presse, XXIX.Jg. (1902), S.154-155.
- Absatzlehrgang des Verbands landwirtschaftlicher Genossenschaften - Raiffeisen, Königsberg i.Pr., in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.152-153.
- Dem Andenken von Geheimerat Wilhelm Haas, in: Dt. landw. Gen.presse, XXXX.Jg. (1913), Sondernummer zur Erinnerung an Generalanwalt Geheimerat Wilhelm Haas, S.2-3.
- Anordnung (betreffend die Einstellung des Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsblattes), in: Dt. landw. Gen.blatt, 4.Jg. (1933), S.327.
- Antrag des Gesamtausschusses auf Abänderung der Satzung des Allgemeinen Verbandes, in: JR 1903, S.96-99.
- Erste Anzeichen multilateraler Gemeinsamkeit. Europäische Zusammenarbeit der genossenschaftlichen Kreditorganisationen, in: Raiff.-Rundschau, 16.Jg. (1964), S.266-267.
- Arbeitsgemeinschaft zur Abhaltung von Unterrichtsabenden beim Rheinisch-Trierischen Genossenschaftsverband - Raiffeisen, Koblenz, in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.569.
- Arbeitstagung "Jungbauer - Du und Deine Genossenschaft". Erfolgreicher Verlauf und großes Interesse für Genossenschaftsfragen, in: Mtlgbl. Baden, (1963), F.2, S.2.
- Die Art des Genossenschaftsunterrichts an landwirtschaftlichen Schulen, in: Dt. landw. Gen.blatt, 4.Jg. (1933), S.88-90.
- Aufruf zur Beteiligung an der Raiffeisenschen Kaiser-Wilhelm-Jubiläumstiftung, in: Landw. Gen.blatt, 35.Jg. (1913), S.377.
- Gemeinnützige Aufwendungen der dem Verbands der hessischen landwirtschaftlichen Genossenschaften angehörenden Spar- und Darlehnskassen in 1899-1902, in: Dt. landw. Gen.presse, XXXI.Jg. (1904), S.130.
- Ausbildung wichtiger denn je. Landwirtschaft ist angewandte Wissenschaft, in: Bayer. Raiff.blatt, 71.Jg. (1967), S.296-297.
- Zur Ausbildung der Genossenschaftsbeamten, in: Dt. landw. Gen.presse, XXIX.Jg. (1902), S.297.
- Ausbildungsfragen im landwirtschaftlichen Genossenschaftswesen, in: Mtlg. Schleswig-Holstein, 30.Jg. (1964), S.527-529.
- Einen Ausbildungslehrgang für den Absatz der Geflügelprodukte ..., in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.536.
- Rheinische Bauernschulen, in: Dt. landw. Gen.blatt, 4.Jg. (1933), S.16.



- Die soziale Bedeutung der ländlichen Genossenschaften, in: Dt. landw. Gen.presse, XXXI.Jg. (1904), S.301-302.
- Beginn des 22. Lehrganges der Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftsschule, in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.476.
- Bildungsarbeit verstärkt, in: Raiff.-Rundschau, 16.Jg. (1964), S.202.
- Buchführungsgenossenschaften, in: Dt. landw. Gen.presse, XXVIII.Jg. (1901), S.4-5.
- Der Bund deutscher Konsumgenossenschaften, in: Handelsblatt, Nr.120 v. 26.6.1967, S.13.
- Das Deutsche landwirtschaftliche Genossenschaftsblatt in der Nationalsozialistischen Landpost, in: Dt. landw. Gen.blatt, 4.Jg. (1933), S.351.
- Deutsche Landwirtschaftliche Genossenschaftsschule, in: Dt. landw. Gen.presse, XXXI.Jg. (1904), S.197-198.
- Erfahrungen und Gedanken über den Verbandsprüferlehrgang 1961/62, in: Raiff.-Rundschau, 14.Jg. (1962), S.90-91.
- Eine nachahmenswerte Führertagung der rheinischen Obst- und Gemüse-Absatzgenossenschaften, in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.561.
- Keine Fusion der Genossenschaftsverbände, in: FAZ, Nr.132 v. 10.6.1967, S.7.
- Fusion der genossenschaftlichen Kreditinstitute, in: Der Verbraucher, 21. Jg. (1967), S.369.
- Generaldebatte des Landfunks, in: Bayer. Raiff.blatt, 70.Jg. (1966), S.92-96.
- Wie aktiviere ich meine Genossenschaft?, in: Raiff.-Rundschau, 8.Jg. (1956), S.86-88.
- Genossenschaftsschule Karlsruhe in neuem Kleid. Durch Umbau optimale Lösung für die nächsten Jahre geschaffen, in: Mtlgbl. Baden, (1966), F.12, S.6.
- H . , G.: Raiffeisen-Warenkaufleute im Seminar. 4. Lehrgang für Geschäftsführer, in: Raiff.-Rundschau, 19.Jg. (1967), S.132.
- H . , K.: Der Fortbildungskursus für Verbandsrevisoren im Mai/Juni 1919, in: Landw. Gen.blatt, 41.Jg. (1919), S.201-202.
- Die Rechner- und Instruktionkurse im Winter 1911/12, in: Dt. landw. Gen.presse, XXXIX.Jg. (1912), S.138-139.
- 25 Jahre Landhandelsschule Burg Warberg. Mittelpunkt des Agrarhandels - Beispiel für Europa, in: Handelsblatt, Nr.188 v. 2.10.1963, S.11.

- K . . : Das "lebendige Wort" soll bilden. Erste "Dozententagung" in Wiesbaden: anregende Gespräche, in: Raiff.-Rundschau, 17.Jg. (1965), S.203.
- Das "Kooperations-Angebot" in Westfalen. Möglichkeiten eines engeren Verbundes mit den gewerblichen Kreditgenossenschaften, in: Raiff.-Rundschau, 18.Jg. (1966), S.299.
14. Kreditwirtschaftliche Fachtagung des Deutschen Raiffeisenverbandes, in: Mtlg. d. DGK, Jg.XVI (1967), S.285-287.
- Genossenschaftliche Lehrgänge in Ostpreußen, in: Dt. landw. Genblatt, 4.Jg. (1933), S.16.
- Lehrgang für genossenschaftliche Absatzfragen, in: Raiff.-Rundschau, 6.Jg. (1954), S.257-258.
- M . . : Der erste Steuerlehrgang des Reichsverbands, in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.165-166.
- Mayschossers Gespräche 1956, in: Raiff.-Rundschau, 8.Jg. (1956), S.290.
- Zur Nachwuchsfrage bei den Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, in: Mtlg. d. DGK, Jg.XII (1963), Nr.3, S.13-14.
- Das Pressewesen in unserer Organisation, in: Raiff.-Rundschau, 15.Jg. (1963), S.369.
- Provinz Sachsen, in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.321.
- R . . , H.J.: Raiffeisen-Dienstleistung: "Warenbetriebliche Information". Aus der Praxis für die Praxis: Zeitschrift für die genossenschaftliche Warenwirtschaft, in: Raiff.-Rundschau, 21.Jg. (1969), S.237.
- R a e . . : Verbandsprüferlehrgang 1951, in: Raiff.-Rundschau, 4.Jg. (1952), S.9-10.
- Verbandsprüfer-Lehrgang 1952, in: Raiff.-Rundschau, 5.Jg. (1953), S.8.
- Verbandsprüfer-Lehrgang 1953, in: Raiff.-Rundschau, 6.Jg. (1954), S.6.
- Rechnertage des Verbands Königsberg, in: Dt. landw. Genblatt, 2.Jg. (1931), S.494.
- Der Revisoren-Ausbildungskursus 1919/20, in: Landw. Gen.blatt, 42.Jg. (1920), S.99-103.
- Der Revisoren-Ausbildungskursus 1920, in: Landw. Gen.blatt, 43.Jg. (1921), S.5-6.
- Revisoren-Ausbildungskursus 1921, in: Landw. Gen.blatt, 44.Jg. (1922), S.2-3.
- Revisoren-Ausbildungskursus 1922, in: Landw. Gen.blatt, 44.Jg. (1922), S.403.

- Revisoren-Ausbildungskursus 1924, in: Landw. Gen.blatt, 47.Jg. (1925), S.3-4.
- Revisoren-Ausbildungskursus 1925, in: Landw. Gen.blatt, 47.Jg. (1925), S.489-490.
- Revisoren-Ausbildungskursus 1926, in: Landw. Gen.blatt, 48.Jg. (1926), S.443-444.
10. Revisoren-Ausbildungskursus 1927, in: Landw. Gen.blatt, 49.Jg. (1927), S.394.
- Zweite Revisorenprüfung gemäß der Ausbildungs- und Prüfungsordnung für Verbandsrevisoren vom 3. Dezember 1931, in: Dt. landw. Gen.blatt, 4.Jg. (1933), S.123.
- Revisorenprüfung beim Verbandsverband landwirtschaftlicher Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. in Königsberg i.Pr., in: Dt. landw. Gen.blatt, 4.Jg. (1933), S.123.
- Rundfunkvorträge über Absatzgenossenschaften, in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.50.
- S c h r . : Geschäftsführerlehrgang auf Bundesebene, in: Bankbetr. Inf., 5.Jg. (1967), S.98-99.
- Genossenschaftliche Schulungsarbeit, in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.536.
- Schulungsplan (der Raiffeischule Karlsruhe) für die Zeit vom 1. September 1967 bis 31. August 1968, in: Mtlgbl. Baden, (1967), F.8/9, S.2-5.
- S p o o . : Der Bauer und seine Genossenschaft heute. Interessante wissenschaftliche Untersuchung im Auftrage des Deutschen Raiffeisenverbandes, in: Mtlg. Schleswig-Holstein, 32.Jg. (1966), S.490 u. 492.
- Genossenschaftlich-geldwirtschaftliche Sprechtagung ..., in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.429.
- Über die Tätigkeit der Molkerei-Lehr- und -Versuchsanstalt (Molkereischule) des Verbands der landwirtschaftlichen Genossenschaften der Provinz Sachsen und der angrenzenden Staaten e.V., Halle a.S., in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.475.
- T r . : Erstes Seminar für den genossenschaftlichen Führungsnachwuchs, in: Raiff.-Rundschau, 13.Jg. (1961), S.22.
- Molkereigenossenschaftliches Unterrichtswesen, in: Dt. landw. Gen.blatt, 3.Jg. (1932), S.473.
- Uraufführung des neuen Raiffeisenfilmes in Bonn, in: Raiff.-Rundschau, 8.Jg. (1956), S.76.
- Zur Verantwortung erziehen. Ausbildung und Auslese von Führungskräften in deutschen Unternehmen. Eine "Handelsblatt"-Umfrage, in: Handelsblatt, Nr.180 v. 20./21.9.1963, S.26.
- Verbandsprüfer-Lehrgang 1955, in: Raiff.-Rundschau, 8.Jg. (1956), S.5.

8. Verbandsprüfer-Lehrgang, in: Raiff.-Rundschau, 8.Jg. (1956), S.238.
- Verbandsprüferlehrgang 1956, in: Raiff.-Rundschau, 9.Jg. (1957), S.6.
- Verbandsprüfer-Lehrgang 1958, in: Raiff.-Rundschau, 11.Jg. (1959), S.11.
- Verbandsprüfer-Lehrgang beendet, in: Raiff.-Rundschau, 12.Jg. (1960), S.2.
- Erfolgreicher Verbandsprüferlehrgang, in: Raiff.-Rundschau, 13.Jg. (1961), S.22.
- Verbandsprüfer-Lehrgang, in: Raiff.-Rundschau, 18.Jg. (1966), S.38.
- Vertiefung der genossenschaftlichen Schulung, in: Dt. landw. Gen. blatt, 3.Jg. (1932), S.88.
- Vorträge im Winterhalbjahr 1930/31 über Fütterungs- und Düngerlehre sowie Pflanzenschutz in Westfalen, in: Dt. landw. Gen.blatt, 2.Jg. (1931), S.19.
- Rheinische Winzergenossenschafts-Kurse, in: Dt. landw. Gen.blatt, 4.Jg. (1933), S.13.
- Z . . : Genossenschaftsgeist - heute noch lebendig, in: Mtlg. d. DGK, Jg.XV (1966), S.137-138.
- Die Zeit ist jetzt reif zum Handeln. Deutscher Raiffeisenverband zur Kooperation mit dem Deutschen Genossenschaftsverband, in: Raiff.-Rundschau, 18.Jg. (1966), S.485.
- Die Zukunft der Genossenschaften ist eine Bildungsfrage. Vielseitige Bundestagung über Schulungsfragen in der Raiffeisenschule Rendsburg, in: Mtlg. Schleswig-Holstein, 33.Jg. (1967), S.417-419.

#### D. Resolutionen

- Resolution auf dem XVI. Allgemeinen Vereinstag 1900 zum Referat von A l b e r t : Die neuesten Erfahrungen auf dem Gebiete der Kalidüngung, in: JAV 1900, S.81.
- Resolution auf dem XII. Allgemeinen Vereinstag 1896 zum Referat von F r i c k e : Die ethische und die wirtschaftliche Aufgabe des Genossenschaftswesens, in: JAV 1896, S.20.21.
- Resolution auf dem 40. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1927 zum Referat von B e c k - m a n n : Die Mitwirkung der landwirtschaftlichen Genossenschaften bei der Standardisierung landwirtschaftlicher Erzeugnisse, in: JR 1927, S.134.

- Resolution auf dem 36. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1922 zum Referat von B r e n - n i n g , A.: Der genossenschaftliche Nachwuchs, in: JR 1922, S.114.
- Resolution auf dem Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1930 zum Referat von F e l d m a n n : Welche Anforderungen stellt die Gegenwart an den genossenschaftlichen Nachwuchs?, in: JRR 1930, S.141-142.
- Resolution auf dem Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1930 zum Referat von G e o r g e : Die genossenschaftliche Maschinenvermittlung, in: JRR 1930, S.165-166.
- Resolution auf dem XXIV. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1908 zum Referat von G r a - b e i n , Max: Wie kann durch die Ausgestaltung des genossenschaftlichen Unterrichtswesens zur weiteren inneren Vervollkommenung der ländlichen Genossenschaftsorganisation beigetragen werden?, in: JR 1908, S.153.
- Resolution auf dem XXVII. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1911 zum Referat von H a v e n - s t e i n , Gustav: Einrichtung und Erfahrungen mit den Bücherprüfungsstellen der Verbände, in: JR 1911, S.98-99.
- Resolution auf dem XXVI. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1910 zum Referat von H o h e n - e g g , Ludwig: Einrichtungen und Erfolge der Rechnerkurse, in: JR 1910, S.139.
- Resolution auf dem Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1930 zum Referat von J o s t : Sicherung der Geldquellen für die genossenschaftlich organisierte Landwirtschaft, in: JRR 1930, S.152-153.
- Resolution auf dem XXII. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1906 zum Referat von L e m b - k e , F.: Ländliche Volkshochschulen und ihre Bedeutung für die landwirtschaftlichen Genossenschaften, in: JR 1906, S.151.
- Resolution auf dem 33. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1919 zum Referat von L e m b - k e , F.: Die ländlichen Volkshochschulen in ihrer Bedeutung für das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen, in: JR 1919, S.147.
- Resolution auf dem 41. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1928 zum Referat von L ü - n i n o k : Selbsthilfe und Staatshilfe, in: JR 1928, S.132-133.
- Resolution auf dem XVIII. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1902 zum Referat von M e n - d e l - S t e i n f e l s : Welche Gesichtspunkte sind für den weiteren Ausbau des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens für die Zukunft ins Auge zu fassen?, in: JAV 1902, S.92.



- Resolution auf dem XVIII. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1902 zum Referat von N e u - m a n n , C.: Hat sich die Abhaltung von Informationskursen für die Vorstandsmitglieder und Rechner durch die Verbände bewährt und wie sind dieselben einzurichten?, in: JAV 1902, S.108.
- Resolution auf dem XX. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1904 zum Referat von S c h m i d t : Sittliche Triebkräfte genossenschaftlicher Arbeit, in: JR 1904, S.100.
- Resolution auf dem 42. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1929 zum Referat von S c h ö n e : Welche Wege sind zum weiteren Ausbau des genossenschaftlichen Warengeschäfts zu beschreiten?, in: JR 1929, S.158-159.
- Resolution auf dem XXIII. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1907 zum Referat von S e l l : Warum und in welcher Weise können und sollen die Genossenschaften ländliche Wohlfahrtspflege treiben?, in: JR 1907, S.132.
- Resolution auf dem XXVII. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag 1911 zum Referat von S o h n - r e y , Heinrich: Förderung der Wohlfahrtspflege durch Mitwirkung der landwirtschaftlichen Genossenschaften, in: JR 1911, S.148.

#### E. Jahrbücher und Jahresberichte, Verbandstagsberichte

- Der Bayerische Landesverband landwirtschaftlicher Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. und seine Tätigkeit im Jahre 1930, München (1931), - im Jahre 1934, München (1935).
- Bayerische Raiffeisentagung 1966, in: Bayer. Raiff.blatt, 70.Jg. (1966), S.409-437; desgleichen für 1967, in: Bayer. Raiff.blatt, 71.Jg. (1967), S.405-436.
- Bayerische Warenvermittlung landwirtschaftlicher Genossenschaften AG München: Geschäftsbericht 1966, (München 1967).
- Bayerischer Landesverband landwirtschaftlicher Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. München: Jahresbericht 1955, (München 1936), - 1944 u. 1945, (München 1946).
- Bayerischer Raiffeisenverband e.V.: Jahresbericht 1966, (München 1967).
- Bericht über den 34. ordentlichen Verbandstag der schleswig-holsteinischen landwirtschaftlichen Genossenschaften am 24. Mai 1918 zu Kiel, (Kiel 1918).

Bilanz und Geschäftsbericht der Genossenschaftlichen Warenzentrale des Bayerischen Bauernvereins e.G.m.b.H. in Regensburg für das 2. Geschäftsjahr vom 1. Juli 1927 bis 30. Juni 1928, Regensburg (1928), - für das Geschäftsjahr 1932/33, Regensburg (1933).

Bilanz und Geschäftsbericht der Landwirtschaftlichen Zentralgenossenschaft des Bayerischen Bauernvereins für Ein- und Verkauf (e.G.m.b.H.) in Regensburg für das Geschäftsjahr vom 1. Juli 1918 bis 30. Juni 1919, Regensburg (1919); desgleichen für das Geschäftsjahr 1930/31, Regensburg (1931).

Die landwirtschaftliche Genossenschaftsorganisation in Baden. Entwicklung und Stand 1951/1952. Geschäftsbericht 1952. Hrsg. v. Verband landw. Genossenschaften in Baden - Raiffeisen - e.V., Karlsruhe 1953.

Die ländliche Genossenschaftsorganisation in Baden. Geschäftsbericht 1958. Entwicklung und Stand 1957/58. Hrsg. v. Raiffeisenverband Baden e.V., Karlsruhe, Karlsruhe 1959; desgleichen 1961, Karlsruhe 1962.

Genossenschaftsschule Hohenheim des Württembergischen Landesverbandes der ländlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. Stuttgart: Bericht über die Arbeit der Genossenschaftsschule Hohenheim im Jahre 1963, Hohenheim 1966. (Vervielfältigte Maschinschrift.)

Jahrbuch des Allgemeinen Verbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften für 1894, Offenbach a.M. 1895, - für 1899, Offenbach a.M. 1900, und für 1900, Darmstadt 1901, - für 1902, Darmstadt 1903.

Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., I.Jg. 1945-1948, Bonn 1949, - XX.Jg. 1967, Bonn 1968.

Jahrbuch des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften für 1903, Darmstadt 1904, - für 1912, Darmstadt 1913, und für 1913, Berlin 1914, - 1929, Berlin 1929.

Jahrbuch des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen, 1930, (1.Jg.), Berlin 1930, - 11.Jg. 1940, Berlin 1941.

Jahresbericht des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften für Deutschland, e.V., für 1913, Berlin 1914, - für 1916, Berlin 1917.

Jahresbericht des Generalverbandes der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften für 1917, Berlin 1918, - für 1928, Berlin 1929.

Jahresbericht der Neuwieder Raiffeisen-Organisation für das Jahr 1901, (Neuwied 1902), - für das Jahr 1912, (Neuwied 1913).

Jahresbericht des Österreichischen Raiffeisenverbandes 1966, (Wien 1967).

Raiffeisenverband Mittelrhein e.V. Koblenz: Geschäftsbericht für die Jahre 1961 und 1962, (Koblenz) 1963.

#### F. Gesetze und Satzungen

Gesetz zur Änderung des Genossenschaftsgesetzes vom 30. Oktober 1934 (RGBl I 1077).

Gesetz, betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, vom 20. Mai 1898 (RGBl 810) in der gültigen Fassung.

Gesetz über das Kreditwesen vom 25. September 1939 (RGBl I 1955).

Gesetz über das Kreditwesen vom 10. Juli 1961 (BGBl I 881).

Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom 27. Juli 1957 (BGBl I 1081).

Gesetz über Wirtschaftsprüfer im Genossenschaftswesen vom 17. Juli 1952 (BGBl I 358).

Reichsgesetz über das Kreditwesen vom 5. Dezember 1934 (RGBl I 1203).

Satzung des Bayerischen Raiffeisenverbandes eV in München, (München) 1962.

Satzung des Deutschen Raiffeisenverbandes eingetragener Verein in Bonn, (Bonn) 1963.

Satzung des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften für Deutschland, eingetragenen Vereins, in Berlin, in: Landw. Gen.blatt, 38.Jg. (1916), S.358-366.

Satzung des Generalverbandes der deutschen Raiffeisen-Genossenschaften, eingetragenen Vereins, in Berlin. Entwurf, in: Landw. Gen.blatt, 38.Jg. (1916), S.358-366.

Satzung des Raiffeisenverbandes Mittelrhein e.V. in Koblenz, (Koblenz) 1955.

Satzung des Reichsverbands der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - eingetragener Verein, in: Taschenbuch für landwirtschaftliche Genossenschaften. Hrsg. v. Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen - e.V. zu Berlin, 7. ergänzte u. verbesserte Aufl., Berlin 1931, S.418-430.

Satzung des Reichsverbands der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften eingetragenen Vereins, in: JR 1924, S.69-73.

Satzungen der Vereinigung deutscher landwirtschaftlicher Genossenschaften, in: Festschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften. 6. Juli 1883 - 6. Juli 1908, Darmstadt (1908), S.17-19.

Statut der Landwirtschaftlichen Zentralgenossenschaft des Bayer. Bauernvereins für Ein- und Verkauf e.G.m.b.H. (Geschäftssitz in Regensburg). Fassung nach Generalversammlungsbeschlüssen von den Jahren 1902, 1903, 1905, 1906, 1907, 1908, 1909, 1910, 1911, 1912, 1913, 1914, 1916, 1918, Regensburg o.J.

## G. Auskünfte

I. Auskünfte aus der Umfrage des Verfassers vom Jahre 1966 über den Stand des Bildungswesens bei den Regionalorganisationen im Deutschen Raiffeisenverband im Jahre 1965:

Auskünfte des Bayerischen Raiffeisenverbandes e.V., München, vom 12.8.1966 und 26.10.1966.

Auskünfte des Ländlichen Genossenschaftsverbandes Frankfurt/Main e.V., Frankfurt a.M., vom 3.8.1966 und 20.3.1967.

Auskunft des Raiffeisen-Genossenschaftsverbandes Weser-Ems e.V., Oldenburg, vom 18.10.1966.

Auskunft des Raiffeisenverbandes Baden e.V., Karlsruhe, vom 9.9.1966.

Auskunft des Raiffeisenverbandes Hannover e.V., Hannover, vom 17.8.1966.

Auskunft des Raiffeisenverbandes Kurhessen e.V., Kassel, vom 22.12.1966.

Auskunft des Raiffeisenverbandes Mittelrhein e.V., Koblenz, vom 22.3.1967.

Auskünfte des Raiffeisenverbandes Rheinpfalz e.V., Ludwigshafen a.Rh., vom 20.9.1966, 6.10.1966 und 23.3.1967.

Auskünfte des Raiffeisenverbandes Schleswig-Holstein und Hamburg e.V., Kiel, vom 5.10.1966 und 3.1.1967.

Auskunft des Saarländischen Genossenschaftsverbandes e.V., Saarbrücken, vom 14.10.1966.

Auskunft des Verbandes ländlicher Genossenschaften der Provinz Westfalen - Raiffeisen - e.V., Münster, vom 22.8.1966.

Auskunft des Verbandes rheinischer Genossenschaften - Raiffeisen - e.V., Köln, vom 4.11.1966.

Auskunft des Württembergischen Landesverbandes ländlicher Genossenschaften - Raiffeisen - e.V., Stuttgart, vom 19.9.1966.

## II. Weitere Auskünfte:

Auskunft der Bayerischen Raiffeisen-Zentralkasse e.G.m.b.H., München, vom 10.12.1964.

Auskünfte des Bayerischen Raiffeisenverbandes e.V., München, vom 11.12.1964 und 7.10.1965.

Auskünfte der Bayerischen Warenvermittlung landwirtschaftlicher Genossenschaften AG, München, vom 10.12.1964 und 21.2.1967.

Auskunft der Deutschen Raiffeisen-Warenzentrale G.m.b.H., Frankfurt a.M., vom April 1967.

Auskünfte des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., Bonn, vom 9.6.1961, 10.12.1964, 11.2.1965, 27.7.1966, 28.7.1966, 8.8.1966, 17.9.1966, 4.11.1966, 19.12.1966, 7.2.1967, 7.3.1967, 18.4.1967, 16.8.1967, 9.11.1967, 22.12.1967 und 5.2.1968.

#### H. Sonstiges

Acten des Königlichen Staats-Ministeriums des Innern. (Bayern.) Betreff: Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft des bayer. Bauernvereins für Ein- und Verkauf. 1902 - 1907, Nr.6, Bd.I.  
Enthält u.a.:

Anweisung Nr.6062 c/3 des K. Staatsministeriums des Innern v. 5. November 1913 an die K. Zentralstaatskasse; (Ausfertigung.)

Bericht Nr.592 des Bayerischen Landwirtschaftsrats v. 23. Mai 1904 an das K. Staatsministerium des Innern, Abteilung für Landwirtschaft, Gewerbe und Handel; (Ausfertigung.)

Note Nr.2541 des K. bayerischen Staatsministeriums des Innern für Kirchen- und Schulangelegenheiten v. 6. März 1904 an das K. Staatsministerium des Innern; (Ausfertigung.)

Note Nr.12569 des K. Staatsministeriums des Innern, Abteilung für Landwirtschaft, Gewerbe und Handel, v. 5. August 1904 an das K. Staatsministerium des Innern für Kirchen- und Schulangelegenheiten; (Ausfertigung.)

Schreiben der Landwirtschaftlichen Zentralgenossenschaft Regensburg v. 5. November 1908 an die Kammer des Innern der K. Regierung der Oberpfalz und von Regensburg, Eingangs-Nr.29245.

Bedingungen zur Teilnahme an den Regensburger landwirtschaftlichen Fortbildungskursen, Regensburg o.J.

Deutscher Raiffeisenverband e.V., Bonn: Stufensystem für die überbetriebliche Mitarbeiterschulung im ländlichen Genossenschaftswesen. (Vervielfältigtes maschinenschriftliches Schema.)

D r ü s e d a u , Arno, u. K l e i n h a n s , Joachim: Entwurf eines grundlegenden Planes zum Aufbau eines methodischen, stufenweisen Schulungssystems für Mitarbeiter in der deutschen Raiffeisenorganisation. (Vervielfältigte Maschinenschrift.)



Hohenheimer Seminar für genossenschaftliche Führungskräfte 1967.  
(Ausschreibung.)

Lehrpläne (Jeweils vervielfältigte Maschinenschriften.) folgender  
Hohenheimer Seminare des Deutschen Raiffeisen-  
verbandes e.V., Bonn:

Viertes Hohenheimer Seminar für genossen-  
schaftliche Führungskräfte vom 19.5. bis  
19.6.1964;

Fünftes Hohenheimer Seminar für genossen-  
schaftliche Führungskräfte vom 21.6. bis  
16.7.1965.

Lehrpläne (Jeweils vervielfältigte Maschinenschriften.) folgender  
Kurse des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V.,  
Bonn:

Lehrgang für Geschäftsführer mittlerer und  
größerer Kreditgenossenschaften im Haus der  
Landfrau in Goslar/Harz vom 8. bis 24.4.1964;

Lehrgang für Geschäftsführer mittlerer und  
größerer Kreditgenossenschaften in der Land-  
volkhochschule in Friedrichsdorf/Taunus vom  
21.5. bis 6.6.1964;

Lehrgang für Geschäftsführer größerer Kredit-  
genossenschaften in der Bäuerinnenschule Herr-  
sching am Ammersee vom 10. bis 27.11.1964;

Lehrgang für Geschäftsführer größerer Genos-  
schaften mit Warenverkehr im Jugend-Berg-  
haus Sudelfeld bei Bayrischzell vom 8. bis  
18.12.1964;

Lehrgang für Geschäftsführer größerer Kredit-  
genossenschaften im Haus der Landfrau in Gos-  
lar/Harz vom 26.4. bis 15.5.1965;

Lehrgang für Geschäftsführer größerer Kredit-  
genossenschaften auf der Landvolkhochschule  
in Koppelsberg bei Plön vom 7. bis 24.9.1966;

Kurz-Lehrgang für Geschäftsführer größerer  
Kreditgenossenschaften in der Bäuerinnenschu-  
le in Herrsching am Ammersee vom 8. bis  
19.11.1966;

Lehrgang für Geschäftsführer größerer Genos-  
schaften mit Warenverkehr in der Raiff-  
eisen-Schule Rheinland in Forsbach/Köln vom  
20.2. bis 4.3.1967;

Kurz-Lehrgang für Geschäftsführer größerer  
Kreditgenossenschaften in der Theodor-Heuss-  
Akademie in Gummersbach-Niederseßmar vom 11.  
bis 23.9.1967;

Kurz-Lehrgang für Geschäftsführer größerer  
Kreditgenossenschaften in der Bäuerinnenschu-  
le in Herrsching am Ammersee vom 13. bis  
25.11.1967.

Leitbild für den Lehrberuf genossenschaftlicher Bankkaufmann. Hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn, 3., neubearbeitete Aufl., Neuwied a.Rh. 1962. (Raiffeisen-Bibliothek. Hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn. Schriftenreihe Organisationswesen.)

Leitbild für den Lehrberuf genossenschaftlicher Warenkaufmann. Hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn, Neuwied a.Rh. 1963. (Raiffeisen-Bibliothek. Hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn. Schriftenreihe Organisationswesen.)

Programme (Jeweils vervielfältigte Maschinenschriften.) folgender Tagungen des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., Bonn:

Zusammenkunft der Schulungsleiter der Verbände und der Leiter der Genossenschaftsschulen auf der Raiffeisen-Schule Rheinland in Forstbach/Köln vom 5. bis 7.12.1966;

Arbeitstagung der Schulungsleiter der Verbände und der Leiter der Genossenschaftsschulen auf der Raiffeisenschule Rendsburg vom 30.8. bis 1.9.1967.

Raiffeisen-Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V., Oldenburg: Lehr- gangsübersicht von 1953 bis 1965 der Raiffeisen-Schule Rastede. (Vervielfältigte Maschinenschrift.)

Lehrgangs- und Tagungsübersicht für 1965. (Vervielfältigte Maschinenschrift.)

Richtlinien für die Fortbildung des genossenschaftlichen Bankkaufmannes. Hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn, Neuwied a.Rh. 1963. (Raiffeisen-Bibliothek. Hrsg. v. Deutschen Raiffeisenverband e.V., Bonn. Schriftenreihe Organisationswesen.)

Verband ländlicher Genossenschaften der Provinz Westfalen - Raiffeisen - e.V., Münster: Fortbildung der Angestellten im Rahmen aktiver Personalpolitik. (Plan für die künftige Gestaltung der Angestelltenschulung des Verbandes Münster vom Jahre 1966.) (Vervielfältigte Maschinenschrift.)



## Lebenslauf

Am 20. Dezember 1935 wurde ich als Sohn des Industriekaufmanns Josef Link und seiner Ehefrau Käthe, geb. Steger, in Erlangen geboren. Nach Vollendung des sechsten Lebensjahres besuchte ich hier ab September 1942 zunächst vier Jahre die Volksschule und anschließend das humanistische Gymnasium Fridericianum, an dem ich im Juli 1956 die Reifeprüfung ablegte.

Im Wintersemester 1956/57 immatrikulierte ich mich an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen. Ich studierte zwei Semester Mathematik und Physik sowie acht Semester Volkswirtschaft. Im Herbst 1961 legte ich die Diplom-Prüfung für Volkswirte ab.

Seit 1. Januar 1962 bin ich als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg tätig.







## **Offsetdruck-Fotodruck**

---

J. Hogl, 8520 Erlangen Hauptstr. 109, (Nähe Martin-Luther-Platz) Tel. 22990

---